



# **Høgskolen i Innlandet**

Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap (HHS)

**Ane Johanne Skråmestø Hågensen**

**Masteroppgåve**

**Den gode samtalen**

The Good Conversation

Master i offentlig ledelse og styring (MPA)

3MSA80

2023

## Forord

Med dette så vil eg først takke høgskulen på Innlandet for å gje meg dei sjansane eg trengde for å kunne fullføre med stil. Og min rettleiar Erik Fjell for tolmod og raske svar.

Eg vil og takke dei som har gitt av si tid for å vere informantar. Utan dykkar erfaring og vilje til å dele ville dette ikkje blitt noko av.

Heilt til slutt vil eg rette takk til ein velvillig arbeidsgivar og til min familie, som har vore tolmodige med meg i denne lange prosessen.

# Innhald

Forord .....	1
Samandrag .....	4
Engelsk samandrag (abstract).....	5
1. Introduksjon .....	6
1.1 Presentasjon av problemstilling .....	6
1.2 Presisering og avgrensingar .....	7
2. Teoretisk grunnlag.....	9
2.1 Hermeneutikk og fenomenologi .....	10
2.2 Samtaletypar i relasjon mellom leiar og tilsett.....	11
2.3 Makt og tillit – to sider av same sak .....	15
2.4 Samtalekompetanse og medarbeidarsamtalen .....	17
2.5 Leiarutvikling og leiarstøtte .....	19
3. Metode.....	21
3.1 Val av metode .....	21
3.2 Utarbeiding av intervjuguide .....	23
3.3 Godkjenning.....	23
3.4 Utval av informantar .....	23
3.5 Intervju / datainnsamling .....	24
3.6 Behandling av data.....	25
3.6.1 Koding og analyse.....	25
3.7 Validitet, reliabilitet og generalisering.....	26
4. Presentasjon og drøfting av data .....	28
4.1 Informasjon om informantane.....	28
4.1.1 Utdanning og formell kompetanse .....	29
4.1.2 Leiarutvikling på arbeidsplassen.....	31
4.1.3 Ansvar i personaloppfølginga og støtte frå HR.....	33
4.2 Samtalekompetanse.....	37
4.2.1 Viktige element ved samtale og dialog. ....	38
4.2.2 Medarbeidarsamtale .....	44
4.3 Refleksjonar og eigne erfaringar knytt til bruk av samtale.....	47
4.3.1 Strategi og erfaringar.....	47

4.3.2 Refleksjon.....	50
5. Oppsummering.....	52
6. Avslutning og etterord.....	54
Litteraturliste.....	55
Vedlegg 1. Intervjuguide.....	58
Vedlegg 2. Godkjenning frå NSD.....	60
Vedlegg 3. Informasjonsskriv til informantar.....	61

## Samandrag

Denne masteroppgåva er skriven for å sjå nærare på samtalar som kommunikasjonsform for leiarar i offentleg sektor. Problemstillinga for oppgåva er: Korleis brukar leiarar samtale bevisst i kontakt med sine tilsette, og i kva grad har leiarar fokus på samtale og metodisk bruk av desse, og kva fordelar det kan ha.

Det er samla inn data til oppgåva gjennom kvalitativt intervju med fem informantar med lang leiarerfaring frå offentleg sektor. Metoden vart valt, då det gjennom semistrukturerte intervju er mogeleg å få fram informantane sine erfaringar og finne ut korleis dei opplevde å bruke samtalar i kontakt med sine tilsette (Kvale & Brinkmann, 2015, p. 20).

Intervjua var lagt opp for å få innblikk i kva som låg til grunn for informantane sin samtalekompetanse, for så å få innsyn i korleis dei brukte denne kompetansen i relasjon med sine tilsette.

Informasjonen som kom fram i intervjua vart analysert med utgangspunkt i både fenomenologi og hermeneutikk, for å kunne forstå og tolke informantane sine beskrivingar. Helge Svare og Jan Spurkeland sine arbeid med samtalar er lagt til grunn for både utarbeiding av intervjuguide og gjennomføring av drøfting.

Gjennom intervjua kom det fram at det er stor variasjon i kvar informantane har sin kompetanse på samtalar frå. Både når det gjeld kva formell kompetanse dei har på å gjennomføre samtaler, og kva erfaring dei bygger det på. Det som er ein klar fellesnemnar for resultatet av oppgåva, er at informantane bruker samtalen aktivt i sin kvardag, og dei er bevisst på at samtalar er verktøy som kan brukast for å byggje tillit og relasjonar på arbeidsplassen.

## Engelsk samandrag (abstract)

This master's thesis has been written to look closely at conversations as a form of communication for leaders in the public sector. The topic for this master's thesis is: How do leaders use conversation consciously in contact with their employees, and to what extent does the leader focus on conversation and the methodical use of these, and what benefits can it lead to.

Data have been collected for the assignment through qualitative interviews with five informants who has extensive leader experience from the public sector. The method was chosen for its ability, through semi-structured interviews, to provide the informants' experiences and find out their experienced using conversations with their employees (Kvale & Brinkmann, 2015, p. 20)

The interview was designed to gain insight into the basis for the informants' conversation skills, and then to gain insight into how they used these skills in relation to their employees.

The information that emerged through the interviews was analysed based on both phenomenology and hermeneutics, in order to understand and interpret the informants' descriptions. Helge Svare and Jan Spurkeland's work on conversations and leadership through relations formed the basis for both the preparation of the interview guide and the implementation of the discussions.

Based on the interview it emerged that there was great variation in where the informant's conversation skills came from. Both in terms of formal education for conducting conversations, and what experience they build it on. What was a clear common basis for the outcome of the report is that the informants use conversation actively, and they were aware that conversations are tools that can be used to build trust and relationships in the workplace.

# 1. Introduksjon

Etter mange år som tilsett i offentlig sektor har det vore mange ulike leiarar å forholde seg til. Ein tilsett skal gjere oppgåvene ein er sett til å gjere, vere effektiv, handtere alle mogelege utfordrande situasjonar og forholde seg til kollegaer og mottakarar av tenestene ein yter. Og ein skal ha ein relasjon til ein leiar.

Det har vore spennande å observere alle dei ulike måtane leiarar kommuniserer på ut i frå ulik leiarstil og ut i frå erfaring og utdanning. Med ei stor interesse for kommunikasjon, falt det naturleg å velje dette som emne.

I denne oppgåva vil eg ha fokus på kommunikasjonen mellom leiar og tilsett, og heilt spesifisert samtalar.

Ein samtale er ein form for kommunikasjon. Det finnes mange forskjellige måtar å føre ein samtale på. Som leiar er det viktig å ha god kommunikasjon med sine tilsette. Både for å kunne oppretthalde gode relasjonar, men og for å ha eit godt arbeidsmiljø, gode forutsetningar og klare rammer kring forventningar og arbeidsoppgåve. Samtalar som har eit klart mål og som brukast strategisk, kan og argumenterast med at dei er med på å halde på, og auke effektiviteten på arbeidsplassen.

Samtalekompetanse er ei samlebeskriving av det ein tek med seg frå utdanning, kurs og erfaring. Å sjå nærare på kva som kan ligge bak nokon sin samtalekompetanse, kan vere med å sei noko om i kva grad dette vert fokusert på som ein eigenskap det er viktig å vidareutvikle

Informantane til denne oppgåva er leiarar i offentlig sektor. Likevel har fleire av informantane erfaringar frå både offentlig- og privat sektor. Det kjem difor fram at det er nokre skilnadar på korleis dei ulike sektorane legg vekt på dette.

## 1.1 Presentasjon av problemstilling

Problemstilling for oppgåva er: Korleis brukar leiarar samtale bevisst i kontakt med sine tilsette, og i kva grad har leiarar fokus på samtale og metodisk bruk av desse, og kva fordelar det kan ha.

Samtalar som metode er valt på bakgrunn av ei interesse for kommunikasjon og korleis bruke kommunikasjon for å oppnå tillit og relasjon. Å velje forholdet leiar – tilsett er basert på ynskje om å sjå på bevisstheita kring dette frå eit leiarperspektiv samt å undersøkje i kor stor grad samtalar er viktige som eit verktøy.

Leing som fag er spennande. Samtale og kommunikasjon er ein stor del av det, og det er kanskje den viktigaste delen av jobben som leiar. Mange leiarar har ulik erfaring frå det å vere leiar. Nokon er utdanna leiar. Andre har andre fagutdanningar, og har på bakgrunn av dette jobba seg oppover stigen. Leiarutvikling er viktig uansett korleis ein kom til jobben som leiar. Det finns mange ulike måtar ein leiar utviklar sin leiarkompetanse. Denne oppgåva vil gå nærar inn på nokre av desse, og søkje, i samtale med informantane, å få oversikt over kvar og når ein leiar finn sin veg.

## 1.2 Presisering og avgrensingar

Samtale som metode er eit stort emne, og det er behov for avgrensing og presisering for å kunne gjennomføre ei undersøking som kan ende med eit resultat.

Informasjonen er henta inn frå eit leiarperspektiv, for å få innsikt i det som ligg bak samtalanene og kva som ligg bak val av desse. Det hadde vore spanande å sett desse resultatata opp mot korleis tilsette ville svart på tilsvarende spørsmål, men det vil i denne omgang verte eit for stort emne. Å finne eit utval av informantar av tilsette som har erfaringar frå alle dei ulike typane samtalar, ville og vore utfordrande, då mange tilsette går gjennom ei lang karriere utan å ha behov for, eller oppleve utfordringar som ville kunne kaste lys over problemstillinga.

Det er ikkje gjort skilnad på om leiaren som vart intervjuva var toppleiar eller mellomleiar. I dette studiet vart dette ikkje sett på som relevant, då samtalanene som vert omtala er samtalar ein leiar har uavhengig av tittel. Kriteriet for å vere informant vart difor lang leiarerfaring frå offentleg sektor med personalansvar.

I denne oppgåva er personalansvar avgrensa til oppfølging av tilsette i «kvardagen». Kvardag viser til dagleg drift i form av fagleg oppfølging, oppfølging av mål og arbeidsoppgåver og behov den tilsette har knytt til arbeidsplassen. Arbeidsgivars rettar og plikter knytt til andre



område er trekt ut av oppgåva med unntak av medarbeidarsamtalen, då den vert sett på som viktig i relasjonen mellom leiar og tilsett.

Det er mange ulike kurs/program/utdanningar/konsulentverksemdar som fokuserer på utvikling av gode leiarar. Arbeidsplassar kan bruke slike for styrke leiargruppene sine. Metodane nemnd i oppgåva er berre eit fåtal som har dukka opp i løpet av denne prosessen, men det har ikkje vore mogeleg å utdjupe alle, og setje dei mot kvarandre. Eit par metodar er teken med, men berre som eksempel.

## 2. Teoretisk grunnlag

På ein arbeidsplass spelar kommunikasjon og samhandling mellom leiar til tilsett ei stor rolle for å skape gode relasjonar, likeverd og eit godt samarbeid. I relasjonen er det leiaren som har ansvaret for å sikre ein god dialog med sine tilsette uansett kva arena og situasjon dei står i (Spurkeland, 2020, p. 58 & 59). Denne oppgåva vil ha som mål å sjå nærare på erfarne leiarar si tilnærming til samtalar med sine tilsette.

For å kunne sjå nærare på kommunikasjonen og relasjonen som er mellom ein leiar og ein tilsett, er val av teori viktig for å gje rett hjelp til å forklare, forstå og analysere (Eriksson - Zetterquist, Kalling, Styhre, & Woll, 2015). Sigmund Grønmo (2010) beskriv at samfunnsvitskapen handlar om «mennesker i ulike typer samfunn (...) og samfunnet som helhet» Han forklarar vidare at det og omhandlar menneska sin sosiale bakgrunn, meiningar, handlingar og menneska sine relasjonar og eigenskapar (Grønmo, 2010, p. 6). Då samfunnsvitskapen på mange måtar syner oss korleis verda ser ut, er det eit perspektiv som kan gje innsikt i kommunikasjon og relasjon mellom menneske (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, p. 25).

Frå eit samfunnsvitskapleg perspektiv er val av teori viktig for å kunne tolke den informasjonen som er henta inn. «En teori er et intellektuelt verktøy som kan brukes for å analysere ulike sosiale, psykologiske, biologiske eller fysiske fenomener» (Eriksson - Zetterquist et al., 2015, p. 25). Ved å primært bruke hermeneutikk som den teoretiske ramma, vil ein få ei verdifull tilnærming for å få ei djupare forståing for emnet. Då det i innhentingsprosessen i denne oppgåva ikkje berre er fokus på korleis leiarane gjennomfører sine samtalar, men at det og vert stilt spørsmål til kva erfaringar som ligg bak, kan det vere nyttig i nokre tilfelle å trekkje inn fenomenologi som ei underliggande tilnærming. Saman vil desse gje eit godt grunnlag for ei grundig analyse av dei data som er henta inn.

I dette kapitlet vil hermeneutikk og fenomenologi verte presentert som teoriar, samt at det vert gjort greie for kvifor begge desse er relevante for å kunne gjere ei grundig analyse av erfarne leiarar sine erfaringar, tankar og meiningar knytt til deira tilnærming til sine tilsette gjennom samtale og dialog. Det vil og verte gjort greie for viktige omgrep knytt opp til Helge Svare og Jan Spurkeland. Arbeidet dei har gjort knytt til samtalar og relasjonskompetane har vore essensielt i arbeidet med oppgåva. Ulike samtalar ein kan finne mellom ein leiar og ein

tilsett på ein arbeidsplass har og vore utgangspunkt for innhenting av data, og vil difor få ein kort gjennomgang, før det til slutt vert gjort greie for ulike teoriar og metodar knytt til leiarutvikling.

## 2.1 Hermeneutikk og fenomenologi

Hermeneutikk handlar om tolking, og eit forsøk på å gjere noko som er uklart eller uforståeleg, forståeleg. Ved å bruke hermeneutikk som teori bak ei analyse, søker ein å finne ei djupare meining ved handlingane som skal analyserast, og komme fram til intensjonen som ligg bak uttrykket (Gilje, 2019, p. 11)

Fenomenologi handlar også om å forstå, men å forstå det som skal analyserast ut i frå aktøren sine egne opplevingar og forståing av situasjonen (Kvale & Brinkmann, 2015). Ein ynskjer, ved å sjå på aktøren sine egne synspunkt, å forstå handlinga for å kunne studere mennesket sin oppfatning av verda. Som forskar med fenomenologi som utgangspunkt, må ein vere varsam med å legge for stor vekt på eigen forforståingar og erfaringar for at ikkje resultatet av ei analyse skal ligge på forskaren sine føresetnadar (Grønmo, 2010, p. 373).

Grønmo (2010) beskriv at både hermeneutikk og fenomenologi søker å finne meininga bak ei handling. Men der fenomenologien legg vekt på aktøren sin eigen forståing, og at verkelegheita er aktøren sin oppleving, søker hermeneutikken mot å tolke sjølv aktøren og aktøren sine synspunkt (Grønmo, 2010). Hermeneutikken legg meir vekt på forskaren sin eigen forståing og erfaring, medan fenomenologi prøver å vere bevisst på å ikkje gjere dette. Faktisk så baserer hermeneutiske analyser seg på at det skal ligge ei forforståing til grunn tidleg i arbeidet som eit grunnlag for vidare tolking. Den hermeneutiske tolkinga legg og større vekt på forskaren sin forståing av heilskapen av det som vert forska på, og brukar dette i analysen ved å pendle mellom forståing og forforståing (Grønmo, 2010). Analysen vert då gjort på fleire nivå, der det på eitt nivå vektlegg aktøren sin tolking, og på neste nivå forskaren sin fortolking av aktøren sine fortolkingar. Pendlinga mellom forforståing og forståing vert kalla den hermeneutiske sirkelen då det vert illustrert ved at pendlinga går føre seg som ein sirkelbevegelse, medan tolking på fleire nivå vert sett på som dobbelhermeneutikk (Grønmo, 2010).

Då det er egne erfaringar som tilsett som ligg til grunn for emnet i dette arbeidet, vil hermeneutikk vere den teorien som best kan bidra til ei gyldig og påliteleg analyse, som gjev mogelegheit til å komme djupare inn i emne, og forstå meininga bak. Samstundes kan det vere nyttig å ha med seg fenomenologien i analysen for å i større grad nå ei tydeleg forståing av aktørane sine egne opplevingar.

## 2.2 Samtaletypar i relasjon mellom leiar og tilsett

I ein arbeidssamanheng nyttar ein ofte både formelle og uformelle samtalar for mange av oppgåvene som skal utførast (Fjell, 2023, p. 6). Svare legg i si bok fram Franz Hundsnurscher sitt eksempel på korleis samtalar kan kategoriserast i tre ulike samtaletypar (Svare, 2006, p. 21). Den komplementære samtalen er ein samtale der samtalepartane tar ulike roller som utfyller kvarandre i eit samarbeid. Ein slik samtale vert brukt i omsorgssituasjonar der ein skal trøyste eller hjelpe nokon. Den koordinerande samtalen kan kjennast att ved at samtalepartane er meir likestilte med ei felles interesse for å for eksempel løyse eit problem. Den kompetitive samtalen skil seg frå desse med at samtalepartane har ulike interesser. Den kompetitive samtalen kan på grunn av dei motstridane rollene ikkje seiast å vere ein dialog, medan dei to andre kategoriane vil kunne beskrive dei fleste typane for dialog (Svare, 2006, p. 21).

Dialog er ein samtale, men i følge Svare (2006) er det ulike krav som vert sett til ein samtale for at ein skal kunne kalle det for ein dialog. Den kanskje viktigaste forutsetninga som kjenneteiknar ein dialog ligg i Svare sin definisjon «en dialog er en samtale der man sammen strekker seg mot et felles mål» (Svare, 2006, p. 7). Men det er ikkje reglane for dialogen som legg føringane for korleis samtalen skal førast, eller at ein må kunne alle reglane for å kunne føre gode dialogar. Svare beskriv at reglane for dei ulike dialogtypane for det meste er uuttalte, som uskrivne reglar eller taus kunnskap. For å få til eit godt resultat ut av ein dialog, kan en sjå på reglane som opne retningslinjer, saman med eigen innleving, skjønn og improvisasjon (Svare, 2006, p. 23). Det er ikkje så lett å merke kor mykje desse reglane betyr før ein opplever å vere i ein situasjon der nokon ikkje føl reglane, som når nokon i ein fagleg diskusjon byrjar å snakke om si sjuke tante og liknande (Svare, 2006, p. 23). Bevisstheit kring dette, kan gjere oss til betre samtalepartnarar.

Både samtale og dialog er rett å bruke når ein skal beskrive samhandlinga mellom leiar og tilsett. Kommunikasjon, som i følgje Eirik Irgens (2007) er å gjere felles, er eit omgrep som samlar dei fleste kontaktformer mellom menneske. Vi har mellom anna skriftleg kommunikasjon, nonverbal kommunikasjon som er det vi kommuniserer gjennom vår åtferd, og verbal kommunikasjon (Spurkeland, 2020, p. 94). Spurkeland uttrykker at «dialogen skal avgrensas til samtalen som den muntlege kommunikasjonen mellom to eller flere personer» (Spurkeland, 2020, p. 94). Samtale vert omtala omlag på same måte, som eit stort omgrep som beskriv ein verbal kommunikasjon mellom to eller fleire menneske (Wikipedia, 2020)

I denne oppgåva er det gjort eit bevist val om å bruke ordet samtale for å beskrive kommunikasjonen mellom leiar og tilsett, men det betyr ikkje at det som faktisk skjer er ein dialog. Medarbeidarsamtale er eit godt eksempel på dette. Om ein brukar medarbeidardialog i staden for medarbeidarsamtale, vil det kunne endre både forventning og hensikt.

Medarbeidarsamtale er ei omgrep som er godt innarbeidd i arbeidslivet. Det er likevel rett å sei at på medarbeidarsamtalen er det ein dialog mellom ein leiar og ein tilsett med eit klarlagt mål og intensjon. Medarbeidarsamtale vert nærare beskriven seinare i oppgåva.

Sjølv om samtale er beskrivande for kva type kommunikasjon det er snakk om, er det dialogen som gjer samtalen til eit samarbeid med eit mål (Svare, 2006, p. 7). Svare (2006) beskriv dialog som eit samarbeid og han set dialogen opp som motsetjing til monolog, som er einetale, og til debatt som han forklarar er ein kamp. Dialogen vert sett på som eit godt verktøy å bruke for å løyse fastlåste situasjonar og for å komme ut med eit mål. Det er og kanskje den beste måten å byggje gode relasjonar. Spurkeland beskriv dialogen som «den likeverdige og balanserte samtalen» (Spurkeland, 2020, p. 58) og legg til grunn at dialog er ein samtale som skal gje dei involverte ei oppleving av å ta del i samtalen på same linja sjølv om ein deltek som leiar eller som tilsett (Spurkeland, 2020).

Svare har sett opp ulike ideal for å beskrive kva vi bør strekke oss etter for å bruke dialogen som eit samarbeidsprosjekt. Han brukar mellom anna «kunsten å lytte, å åpne for egen og andres innsikt, vær målbevisst, relevans og kreativitet, samspill, still spørsmål» (Svare, 2006, p. 5). Kunsten å lytte vert framsett som det viktigaste. «Hvis ingen lyttet, ville ingen tale» (Svare, 2006, p. 73), «en samtale der alle snakker og ingen lytter, er ingen samtale» (Svare, 2006, p. 74). Så ein kan sei at ein dialog er sett saman av nokon som pratar og nokon som lyttar. Dei er likeverdige og det er eit mål med samtalen dei fører. Det er ulikt frå situasjon til

situasjon kor viktig det er å vere si rolle som lyttar bevisst. I ein uformell samtale med venner, kjende, familie og så vidare, er det ikkje alltid ein treng å vere like bevisst rolla ein har som lyttar. Her er dynamikken og samspelet gjerne godt innarbeidd og heilt annleis enn der rollene er leiar og tilsett. I ein privat samtale treng ein kanskje ikkje bruke lyttinga aktivt i den form som Spurkeland (2020, p. 61) referer til når han beskriv dei sju viktigaste ferdigheitene ein treng for ein god dialog og setter «lytt aktivt» øvst på lista. Ein kjenner kanskje allereie til meininga som ligg bak samtalen og ein kjenner godt den ein samtalar med. Likevel er mekanismene i det å oppretthalde gode relasjonar uansett kven det er og kvar ein er, i stor grad knytt til lytting. Både Svare og Spurkeland brukar uttrykket «kunsten å lytte» når dei beskriv kva dei begge ser på som viktig kompetanse å ha for å få til gode samtalar. Og at lytting er en kunst er ei god beskriving. For omgrepet «å lytte» i ein dialogsamanheng beskriv mange ferdigheiter som til saman kan gjere dialogen og samtalen til eit godt verktøy og til ein god metode ein bevisst kan bruke (Svare, 2006, p. 74). Men å lytte er ikkje alltid berre å høyre på det som vert sagt. Det er og viktig at den som lyttar er si eiga rolle bevisst i dialogen og lyttar aktivt, også med sin nonverbale kommunikasjon som blikk, kroppsspråk og ansiktsuttrykk (Spurkeland, 2020, p. 85). Spurkeland (2020) sitt øvste punkt på lista over dei viktigaste kommunikasjonsferdigheitene i dialog er som tidlegare sagt «lytt aktivt». Han beskriv at dette handlar om å finne meining og gjere ein innsats i å forstå andre, og at for å få dette til må vere sikker på at ein får med seg kva som vert sagt ved å stille spørsmål undervegs. Svare beskriv teknikken parafrasering for å gjere greie for om lag nesten det same (Svare, 2006, p. 76), og forklarar at ein ved å summere opp kva den andre har sagt med eigne ord gjer at ein vert pressa inn i ein annan måte å lytte på som igjen føre ein til å verte ein betre lyttar. Ved både parafrasering og ved å stille spørsmål kan den som formidlar rette opp misforståingar, og ein er sikker på at det er den rette budskapet som kjem fram.

Ved å aktivt lytte og bruke dei teknikkane som er poengtert over, viser vi anerkjenning til den som snakkar. Vi bekreftar og syner interesse som kan føre til at den som snakkar opplever meistring og tryggleik i situasjonen – ein tryggleik som og kan overførast i andre situasjonar, og skape respekt, kreativitet og mot til å delta (Spurkeland, 2020, p. 59). Å vere dette bevisst kan vere nyttig i prosessar der ein for eksempel skal gjere endringar og utarbeide mål, og har behov for at deltakarane i samtalen er kreative og vågar å komme med sine innspel (Spurkeland, 2020, p. 77). For den som presenterer er det viktig å ha erfaring av å bli lytta til

på ein god måte. Å få hjelp til å trene opp eigen evne til å lytte kan og vere nyttig for å kunne bruke samtale og dialog til eit nyttig verktøy (Spurkeland, 2006, p. 75).

For at dialogen som metode skal vere effektiv og vere til god nytte for den som skal bruke den er det viktig at den er målretta, og at fokuset er på kva ein skal sitje igjen med til slutt. Det er skilnadar på målet for formelle og uformelle samtalar, og det er skilnad på samtalar med streng struktur og andre (Svare, 2006, p. 83). Å bruke Svare (2006, p. 81) sitt ideal om å vere målbevisst, kan sjåast på mange måtar ut i frå kva situasjon ein er i og kva ein har som mål. Berre det å snakke saman i gangen på veg inn på kontoret om morgonen kan vere nyttig sett frå mange sider. Det kan kanskje sjåast som kynisk at ein leiar burde tenkje gjennom kva ein har som mål ved denne type samtalar også, men i grunn er det kanskje ikkje så dumt. Relasjonsbygging skjer på alle nivå, og ved å vere bevist at alle møte betyr noko, kan det og vere ein del av ein metode og strategi. Å vere målretta i ein dialog handlar gjerne om å drive samarbeidet framover for å nå dette målet (Svare, 2006, p. 81).

Å stille spørsmål kan vere eit godt og nyttig ideal for å komme seg framover mot eit mål uansett kva type samtale ein har. Spurkeland har som nemnt dette med på si liste over viktige eigenskapar ved ein dialog, og spesifiserer at det å stille oppklagande spørsmål kan vere ein god metode i det å lytte aktivt, for å oppklara, men og for å teste ut kva ein sjølv oppfattar (Spurkeland, 2020, p. 61). Å stille opne spørsmål kan vere nyttig for å invitere den som snakkar til å forklare og fortelje. Spørsmål er og med på å trekkje deltakarane mot eit felles mål og samstundes oppfordre til eit større samspel mellom deltakarane (Svare, 2006, p. 89). Svare (2006) skil mellom opne og lukka spørsmål og mellom ekte og uekte spørsmål. Alle med kvar sin hensikt og mogelegheit til å påverke dialogen. Eit ekte spørsmål vert stilt når ein oppriktig er interessert i svaret ein kan få medan eit uekte spørsmål gjerne vert stilt med ein litt anna agenda enn å få svaret på eit spørsmål. Her kan målet vere å få andre til å resonnerer over kva som skal til for å løyse eit problem. Eit lukka spørsmål kan vere ein test på om ein faktisk har forstått kva som vert formidla, medan eit ope spørsmål vert stilt for å føre samtalen vidare, eller for å auke samspelet (Svare, 2006, p. 91 & 92).

For å kunne ha ein dialog som er likeverdig og balansert, er det viktig at det er eit godt samspel mellom dei som er involvert (Svare, 2006). Det kan vere vanskeleg å styre dette særleg når det er mange som er involvert i den same dialogen. Ein ser at ulike personleg eigenskapar påverkar dynamikken i samtalen ved at nokon kan snakke høgt, eller kan rette

fokus mot seg sjølv eller eit emne som ligg på sida av det som er agenda for den aktuelle samtalen. Svare (2006) beskriv at dette er noko som kan vere krevjande for ein leiar å skulle styre. Men det er og ein viktig eigenskap å ha for å få til ein god dynamikk og gode samspel mellom dei som deltek i dialogen. Igjen er det idealet om å lytte som gjev den beste innsikta i korleis ein kan gjere noko med utfordringane kring samspelet i ein dialog.

Deltakarar i ein dialog skal oppleve å vere trygge nok til å komme med si side av saka, og til å kunne delta i samarbeidet utan å kjenne seg mindre verd. Som leiar er det viktig å vere si eiga rolle bevisst å passe på at ein ikkje legg opp til at samtalen får eit skeivt maktforhold som ikkje vil fremje god kommunikasjon og relasjon, men oppretthalde den symmetriske relasjonen i samtalen (Spurkeland, 2020, p. 59). Samstundes er det samtalar ein leiar må gjennomføre der maktforholdet vil vere skeivt. Ein slik situasjon er i følge Spurkeland «utenfor dialogens arena» (Spurkeland, 2020, p. 69) og kan kategoriserast som ein kompetitiv samtale (Svare, 2006, p. 21).

### 2.3 Makt og tillit – to sider av same sak

Makt og tillit er to fenomen som er viktig når ein snakkar om relasjonar innanfor leiing (Skivik, 2018, p. 120). Det er einigheit i at tillit er viktig i relasjon med alle og ikkje minst som eit element ved godt leiarskap, men makt er og med på å påverke relasjonar mellom leiar og tilsett, sjølv om makt er eit negativt lada ord for mange (Skivik, 2018, p. 122). Skivik skriv at mange leiarar bytter maktomgrepet med innflytelse, for å vere meir politisk korrekt, men uansett om ein brukar makt eller innflytelse er det ein viktig verktøy for ein leiar for å oppnå mål for sin organisasjon (Skivik, 2018, pp. 122, 123).

Makt kjem fram i mange ulike former, og sosiologen Max Weber har kanskje den mest kjente definisjonen på makt, som er «en aktørs evne til å realisere sin vilje og sine interesser vis-à-vis andre aktører mot deres ønsker og behov» (Bang, 2021, p. 30). I denne oppgåva er det spesifikt maktforholdet mellom leiar og tilsett som er av interesse. Legitim makt og formell autoritet, inkluderer «ansvar, makt og autoritet» (Eriksson - Zetterquist et al., 2015, p. 140) og blir ofte brukt om kvarandre for å forklare makta og ansvaret ein får i kraft av å styre ein organisasjon mot eit resultat og eit mål (Eriksson - Zetterquist et al., 2015, p. 140). Legitim makt er ei gjensidig forståing om innflytelsen ein leiar har over sine tilsette basert på lovar og



regler. Slik maktbruk er basert på at ein, ved å gå inn i eit tilsetjingsforhold, gir autoritet til ein leiar innanfor grensene leda av både formelle og uformelle kontraktar (Eriksson - Zetterquist et al., 2015, p. 141).

Fjell beskriv makt og motmakt i relasjonen mellom leiar og tilsett som noko dynamisk som stadig er i utvikling og endring (Fjell, 2022, p. 149). Makt og motmakt er gjensidig avhengig av kvarandre for å eksistere, altså at utan motmakt vil ikkje makt kunne eksistere (Fjell, 2022, p. 37). Det vil i alle aktivitetar innanfor personalhandtering finnast situasjonar der det er motsetjingar, også i samtalen og herunder medarbeidarsamtalen. Samtalen blir dermed ein reiskap for å utøve makt og motmakt i relasjonen mellom leiar og tilsett (Fjell, 2022, p. 106 og 141).

I lys av det Fjell (2022) skriv om makt og motmakt, er det interessant å trekkje inn maktdeling. Spurkeland hevdar at ein funksjon ved dialogen bør vere maktdeling, og ikkje maktkamp, då maktdeling i seg sjølv gjev leiaren legitimitet og forsterkar denne sin makt gjennom samspel og maktdeling (Spurkeland, 2020, p. 68). Og vidare at å løfte andre fram gjennom delegering, gjerne ved å la dei ta større ansvar, og slik og makt, forsterkar leiaren sin makt då relasjonen mellom leiar og tilsett vert styrka gjennom samspelet (Spurkeland, 2020, p. 69).

«Tillit er bærebjelken i en relasjon. Partene stoler på hverandre» (Spurkeland, 2020, p. 194). I følge Spurkeland er tillit ein del av eit fundament ein må bruke tid på bygge opp. Det er og eit viktig forhold når ein ser på samarbeid og samhandling mellom arbeidsgivar og tilsette, og kvaliteten av denne (Einarsen, Martinsen, & Skogstad, 2023, p. 290).

Tillit kan oppstå på forskjellige måter. Einarsen et al. (2023) går inn på dette og skriv at identifikasjonsbasert tillit vil vere nyttig i relasjonen mellom leiar og tilsett.

«Identifikasjonsbasert tillit handler om spesifikke relasjoner som over tid er utviklet mellom to parter, og som i neste omgang gjør at partene stoler på hverandre» (Einarsen et al., 2023, p. 291). Tilliten oppstår gjerne etter fleire forhold som «Kjennskap, gjensidig åpenhet, felles opplevelser og den andre har ikke tidligere utnyttet deg, men vist seg tilliten verdig» (Einarsen et al., 2023, p. 291). Eller som Spurkeland beskriv det: «tillit til medarbeidere og deres kompetanse forutsetter at lederen sette seg inn i deres bakgrunn og erfaring»

(Spurkeland, 2020, p. 55). Ein må difor kunne sei at samtalen er ein arena der tillit kan både oppstå og forsvinne. Difor er kommunikasjon viktig for å skape og halde på tillit

Etter ein gjennomgang av element som ligg til grunn for samtale, dialog og kommunikasjon, er det viktig å ta med seg vidare at ein bevisstheit krig desse kan vere til hjelp for å utarbeide strategiar som kan vere nyttige å ha med seg i rolla som leiar. Ein strategi er i følgje Store Norske Leksikon «opplegg og gjennomføring av planer med sikte på å nå bestemte mål». Omgrepet er opphavelig brukt i militær retning, men brukast og i sivile samanhengar (Høiback, 2021).

## 2.4 Samtalekompetanse og medarbeidarsamtalen

«På de fleste arbeidsplasser finnes det regler for hvordan kommunikasjonen mellom ledelse og ansatte skal legges opp» (Svare, 2006, p. 203)

Samtalekompetanse er om mogeleg noko ein kvar leiar kan nytte godt ut av uansett kva rutine som ligg føre på den aktuelle arbeidsplass. Så kva typiske samtalar har ein leiar med sine tilsette? Om vi delar dei formelle og uformelle, kva ser ein leiar på som den viktigaste og kva tenkjer leiaren er målet med dei ulike samtalanene? For å summere opp nokre av samtalanene som er aktuelle på ein arbeidsplass finn ein intervju, samtalar om varsel, lønnsamtalar, rettleiing mellom leiar og tilsett, samtalar for å følgje opp sjukemelding og samtalar for å følgje opp dei tilsette generelt, «stikke hodet innom» samtale og medarbeidarsamtalen. Vi har og kollegasamtalar, gruppesamtalar og «ein til mange» samtalar. Ingen slike samtalar er pålagt gjennom lov, men arbeidsmiljøloven § 4-2, punkt 2. seier:

(2) I utforming av den enkeltes arbeidssituasjon skal:

- a. det legges til rette for at arbeidstaker gis mulighet for faglig og personlig utvikling gjennom sitt arbeid
  1. Arbeidet organiseres og tilrettelegges under hensyn til den enkelte arbeidstakers arbeidsevne, kyndighet, alder og øvrige forutsetninger
  1. Det legges vekt på å gi arbeidstaker mulighet til selvbestemmelse, innflytelse og faglig ansvar

1. Arbeidstaker så langt som mulig gis mulighet til variasjon for å se sammenheng mellom enkeltoppgaver.
1. Det gis tilstrekkelig informasjon og opplæring slik at arbeidstaker er i stand til å utføre arbeidet når det skjer endringer som berører vedkommendes arbeidssituasjon.

(arbeidsmiljøloven, 2005, § 4-2, punkt 2)

For å kunne nå dei måla som er lovpålagde er det på mange arbeidsplassar forventa eller pålagt at det vert gjennomført medarbeidarsamtale minst ein gong i året (Spurkeland, 2006).

Medarbeidarsamtalen kom til Norge på 70 – 80 talet frå USA. Opprinneleg skulle det vere ein samtale mellom leiar og tilsett for å drøfte endringar og evaluere arbeidsåret. Det er gjort justeringar for at modellen skal passe inn i Norge. Det er framleis eit møte mellom leiar og tilsett der ein har ein samtale om mål, trivsel, arbeidsforhold og liknande, og mindre fokus på resultatmåling (Irgens, 2021). Ein medarbeidarsamtale er planlagt og strukturert for at begge partar skal kunne førebu seg godt. Irgens (2021) definerer medarbeidarsamtale som «en planlagt, strukturert og fortløig samtale mellom medarbeider og hans eller hennes nærmeste overordnede» (Irgens, 2021, p. 181). Dette er ikkje en samtale som skal handle om vær og vind, men vere planlagt og strukturert for å kunne ha ein effekt. Det vert gjerne nytta eit skjema, som partane skal ha i god tid før samtalen, for å sikre at ein i samtalen går igjennom det ein skal (Grimsø, Egerdal, & Sanyang, 2015, p. 237) Samtalen skal legge til rette for at begge partar har tillit og trygghet til at ein skal oppnå eit godt resultat, og derfor finne stad på ein nøytral plass for å unngå ubalanse i dialogen (Grimsø et al., 2015, pp. 237, 238). At samtalen er fortløig og at leiar har ansvar for å følgje opp er og viktige moment for å kunne bruke samtalen som eit godt verktøy. Opplæring i korleis ein skal gjennomføre ein medarbeidarsamtale er og ein føresetnad for ønska resultat. Som Grimsø understreker «en dårlig gjennomført samtale kan være langt verre enn ingen samtale! Innføring av metoden utan slik opplæring vil gi høyst varierende resultater» (Grimsø et al., 2015, p. 240).

Spurkeland (2006) beskriv viktigheita av at medarbeidarsamtalen er ein samtale, og ikkje avkryssing på eit skjema. Det er her leiaren har mogelegheit til å verte kjend med sin medarbeidar, og sjå kva som er nettopp denne medarbeidaren sine styrker, og legge grunnlaget for gode relasjonar vidare i arbeidsforholdet. Samtalen må ha rammer for å vere

nyttig, men dersom den ikkje rører ved det emosjonelle senteret hjå begge deltakarane, har ikkje samtalen vore nyttig. I si bok, *Relasjonsledelse*, gjer Spurkeland (2020) greie for at han har innført ny hensikt og struktur for medarbeidarsamtalen, og presenterer den som «relasjons- og resultatsamtalen» (Spurkeland, 2020, p. 111). Han etterspør i sitt arbeid dialogkunnskapar hjå leiarar, og set manglande dialogkunnskap i tilknytning til dårleg haldingar til medarbeidarsamtalen, som igjen fører til at medarbeidarsamtalen vert halde, som leiarane er pålagt til å gjere, men at utfallet, og hensikta med medarbeidarsamtalen ikkje innfrir dei mål som er sett for den. Då er ikkje medarbeidarsamtalen lenger eit godt verktøy for å nå mål på noko som helst plan. Ein medarbeidarsamtale som er dårleg gjennomført, kan på mange vis svekke tillit, og relasjon til leiar og dernest arbeidsplassen.

Det er ulikt korleis medarbeidarsamtalen vert teken i bruk og korleis den vert teken i mot av både leiarar og tilsette. Den kan gjennomførast på mange måtar, og ulik leiarkompetanse har mykje å sei både for resultatet og for opplevelsen medarbeidaren har, slik Spurkeland viser til når han beskriv manglande dialogferdigheiter (Spurkeland, 2006, p. 50). Leiarutvikling er viktig, og det er mange måtar for ein leiar, eller ein arbeidsplass å få hjelp til å styrke leiarkompetansen.

## 2.5 Leiarutvikling og leiarstøtte

Det finns mykje forskning på emnet samtale. Både knytt til ulike metodar for å gjennomføre intervju, avhøyr, samtalar med barn, men og knytt til leiarutvikling. Særleg er leiarutvikling med fokus på relasjon og tillit i vinden. I arbeidet med denne oppgåva har Jan Spurkeland sin metode, og forskning kring samtale vore viktig, saman med Helge Svare sin bok om den gode samtalen.

Samtalar er viktig på ein arbeidsplass. Dei fører til relasjon og tillit, som igjen aukar tilhøyret og lojalitet til arbeidsplassen. Men korleis samtalen med næraste leiar går føre seg kjem heilt an på leiaren og leiaren sin erfaring og kunnskap til kva ein samtale kan brukast til, og korleis gjennomføre ein samtale for å nytte godt av resultatet. Leiarskap er vanskeleg å definere, og det ligg difor føre mange definisjonar, men det felles for mange av dei er at dei legg vekt på at leiaren «bestemmer organisasjonens retning, og strategi, skaper visjoner for framtiden, leder

endringsprosesser i den riktige retningen og sørger for at bedriften oppnår produktivitet og avkastning» (Eriksson - Zetterquist et al., 2015, p. 281).

Spurkeland presenterer Relasjonsledelse som sitt bidrag til å forstå kunsten å lede. Han ynskjer å setje fokus på det mellommenneskelege i leining, og legg til grunn at vegen til god forretningsmessig leining er relasjonsbygging (Spurkeland, 2020, p. 11). For å klare å bygge gode relasjonar må du ha relasjonskompetanse. «Utrykket relasjonskompetanse dekker ferdigheter, evner og holdninger som et menneske trenger for å etablere, utvikle, vedlikeholde og reparere kontakten med andre mennesker» (Spurkeland, 2020, p. 215) Ferdigheter, Spurkeland gjentek mange gonger i sitt arbeid, som det trengs å trene på for å nytte dei fullt ut (Spurkeland, 2006) I metoden snakkar han om ein leiar sin A-faktor, som innanfor Spurkeland sin metode står for aksept i den aktuelle situasjonen, og som ligg til grunn for relasjonen mellom tilsett og leiar. A-faktoren står for noko meir enn overflatebehandling og kan seiast å vere meir fundamentalt og djupt (Spurkeland, 2006, p. 14).

Spurkeland sin metode, relasjonsledelse, byggjer på lang erfaring med om lag 900 respondentar og måling av om lag 200 leiarar frå både privat og offentleg sektor. Han viser til tre hovudfunn som kort fortalt er at det er stor samanheng mellom ein leiar sin relasjonskompetanse og resultatoppnåing, det er lett å sjå ein leiar sin A-faktor i prosessen, og til slutt at kvinner har høgare A-faktor i forhold til høgare score på dei dimensjonane som ligg til grunn for metode. I følge Spurkeland er relasjonskompetansen «veien å gå for å kjenne folk, og lede dem ved interesse og kjærlyhet for deres person og for deres bidrag til din bedrift» (Spurkeland, 2006, p. 13).

### 3. Metode

Dette kapittelet vil gjere greie for val av metode, og kva som ligg til grunn for dette valet. Det vil så verte lagt fram ein gjennomgang av innhenting av data og gjennomføringa av analyse og tolking av datamaterialet, og til slutt ei vurdering av truverdigheita av funna som er gjort.

#### 3.1 Val av metode

Den opprinnelige betydningen av ordet *metode* er «veien til målet» (Kvale & Brinkmann, 2015, p. 140)

Ein kan sjå for seg at det kanskje ville vore lett å sende ut eit spørjeskjema for å finne ut kva typar samtalar som vert brukt av leiarar. Her kunne ein så rekna saman og finne eit valid resultat som kunne peika oss i ei retning, og sagt mykje om typar samtalar og samtalem metode. Men det er ikkje det denne oppgåva handlar om. Denne oppgåva søker å finne ut korleis leiarar brukar samtalar og om det er fordelar knytt til å bruke samtalar som ein metode. Det er difor valt å bruke kvalitativ metode.

Etter mange år som tilsett ligg det mange opplevingar bak møte med dei som skal leia. Etter å ha fått presentert leiing som eit fag har nettopp dette vore noko som har hengt igjen. Uansett om ein er leiar for ein eller mange, kor bevisst er ein på seg sjølv og eiga rolle i kontakt med dei som er under, er det spennande å sjå kva som ligg bak ein leiarar sin samtalekompetanse, og korleis dei bevisst eller ubevisst bygger opp sin kompetanse, og nyttar den i kontakt med sine tilsette. Er det nokre grunnutdanningar som legg opp til at deira studentar vi ha behov for konkrete leiareigenskapar? Legg arbeidsplassen opp til å utdanne leiarar innanfor området kommunikasjon og samtale? Eller er dette noko dei enkelte sjølv må finne ut av. Det ville vore spennande å sjå om det er noko skilnad på offentleg og privat sektor, men det ligg utanfor det denne oppgåva skal ta føre seg.

«Samfunnsvitenskapelig metode dreier seg om hvordan vi skal gå fram for å få informasjon om den sosiale virkeligheten, og ikke minst hvordan denne informasjonen skal analyseres» (Johannessen et al., 2016, p. 25). For å få svar på problemstillinga har det vore viktig å få innsyn i informantane sine erfaringar og få deira tankar kring kva som har ført til at dei gjer som dei gjer.

Vi set fort eit skilje mellom kvalitative og kvantitative metode. Medan kvantitativ metode gjerne vert brukt for å telje fenomen (Johannessen et al., 2016), brukar ein gjerne kvalitativ metode for å karakterisere. Dei to vert gjerne sett opp mot kvarandre, og sett på som kontrastar (Repstad, 2007). Så når vegen til målet skulle veljast, altså å finne ut om forholdet mellom leiar og tilsett, vart det rett å velje det kvalitative forskingsintervjuet.

Det kvalitative forskingsintervjuet søker å forstå verden sett fra intervjupersonens side. Å få frem betydningen av folks erfaringer og å avdekke deres opplevelser av verden, forut for vitenskapelig forklaringer, er et mål (Kvale & Brinkmann, 2015, p. 20)

Sett i frå eit fenomenologisk perspektiv kan ein ved å bruke eit kvalitativt forskingsintervju få ei beskriving av korleis informantane brukar samtale i si rolle som leiar. Og etterpå, ut i frå eit hermeneutisk syn, tolke kvifor dei gjer slik dei gjer (Kvale & Brinkmann, 2015). Det er og viktig at ein i rolla som forskar må vere bevisst og reflektere kritisk over idear, opplevingar og tankar ein har om emnet som vert forska på (Anker, 2020). Særleg dersom ein har erfaring og kunnskap om emnet som kan farge ein.

Kvale og Brinkmann (2015) opnar sin introduksjon til forskingsintervju med overskrifta «samtale som forskning». Dei fleste av oss har samtaleferdigheiter, som vi brukar når vi kommuniserer med dei kring oss for å kommunisere med alt i frå småprat, utveksling av kunnskap, og for å knyte oss til andre menneske. Den faglege konversasjonen vert sett å vere mellom journalistiske intervju, juridiske avhøyr, terapeutiske samtalar og forskingsintervju. Som alle har ulike reglar og teknikkar (Kvale & Brinkmann, 2015).

Både i førebuingane, gjennomføringa og i etterarbeidet av intervjuet til denne oppgåva har samtale vore gjennomgåande. Ikkje berre i form av emnet for oppgåva, men og knytt til gjennomføringa av intervjuet. Det har vore interessant å reflektere over i kva grad egne intervjuferdigheiter har endra seg etter kvart, og særleg knytt til kva grad dette har kunna påverka intervjuet. Samstundes er det og verd å merke at prosessen har ført til betring i eigen samtalekompetanse.

### 3.2 Utarbeiding av intervjuguide

Med bakgrunn i problemstillinga vart det sett opp ein intervjuguide med bakgrunn i Helge Svare sitt arbeid med «Den gode samtalen» (2006) og Jan Spurkeland sitt arbeid med «Relasjonsledelse» (2020). årsaka til dette var å ha eit godt utgangspunkt til samtale som omgrep, samt ulike element med ein samtale som er nyttig for å byggje relasjonar (vedlegg 1). Intervjuguiden vart lagt opp med ein variasjon mellom lukka og opne spørsmål, litt for å få konkret informasjon, samt å få informantane til å fortelje fritt (Anker, 2020). Dette var eit forsøk på å utarbeide eit spørsmålsett som kunne famne om dei ulike typane samtalar ein leiar brukar, samstundes som dei gav rom for refleksjon over kva som kunne ligge bak av erfaring og kunnskap.

### 3.3 Godkjenning

Det vart sendt inn meldeskjema til Sikt for behandling av personopplysningar. Sikt, tidlegare NSD, tilbyr personverntenestar der ein som student kan melde inn prosjekt der ein skal behandle personopplysningar. Tenesta hjelper med å vurdere om eit prosjekt er godkjent i henhold til personlovverket i forskingsprosjekt (Sikt, 2023).

Intervjuguide og informasjonsskriv til deltakarane vart lagt ved meldeskjemaet, og prosjektet vart godkjent for perioden 01.12.2022 til 21.12.2023 (vedlegg 2).

### 3.4 Utval av informantar

Som følgje av avgrensingar i tid og størrelse på oppgåva, vart det lagt opp til eit avgrensa tal på informantar for å gjere det mogeleg å gjennomføre analysen av data i etterkant (Thagaard, 2018). For å få gode nok data for å kunne gjennomføre ei valid analyse, vart det med utgangspunkt i problemstillinga gjort eit systematisk utval av informantar med relevant erfaring og kvalifikasjonar (Thagaard, 2018). Eit slikt strategisk utval kan gjere utvalet sin egnethet sterkare og vi får ein auka forståing av fenomen vi skal studere (Thagaard, 2018).

Informantane til denne oppgåva er valt med bakgrunn i at dei har lang erfaring som leiar i offentleg sektor med personalansvar. Kva nivå leiarane jobbar på var ikkje relevant. Heller ikkje kva eining dei jobbar i, men lang erfaring som leiar har vore viktig for å få gode



refleksjonar og innsikt til kva som ligg bak deira samtalekompetanse. Informantane i denne oppgåva har erfaring frå kommunal sektor, og alle har personalansvar for mellom anna andre leiarar.

Kva typar samtalar ein leiar har vil sjølvsagt avhenge av kva nivå ein jobbar på, men personalansvaret og oppfølging av tilsette er ofte basert på dei same prinsippa, og ofte på dei same metodane. Det som er interessant å finne ut av er kva erfaring dei ulike informantane har, kva dei ser på som viktig, og kvar dei har henta viktige element dei har teke med seg vidare. Nokre av informantane har med seg erfaring frå privat sektor, noko som har vore vanskeleg å ekskludere, nettopp fordi det og er ein del av erfaringa som ligg til grunn for korleis dei brukar sine samtalar og byggjer sine relasjonar.

### 3.5 Intervju / datainnsamling

Det er gjennomført fem intervju. Intervjua har vore gjennomført på informantane sine arbeidsplassar, heime hjå ein informant, og ved eitt tilfelle vart det lånt eit møterom. Informantane fekk informasjonsskriv på førehand, eller før oppstart av intervjuet (vedlegg 3). Intervjuet vart tatt opp som lydfil på ein mobiltelefon, overført til ein minnepenn som vart lagra adskilt frå anna data i oppgåva.

Intervjuet opna med å spørje etter konkrete emne som tilsetjingsforhold, kor mange tilsette informanten hadde ansvar for, og utdanning som låg til grunn for leiarstillinga. Det var og ein hensikt å la informanten beskrive omgrepet samtale heilt i starten slik at deira forståing av omgrepet låg til grunn for resten av intervjuet. Alle intervjua hadde god flyt og det var tydeleg at informantane syns emnet var interessant. Dette kom og fram i avslutninga då informanten fekk spørsmål om kva den meinte var det viktigaste som vart teken opp i løpet av intervjuet.

Det vart gjort ei vurdering om å ikkje sende ut intervjuguiden på førehand. Vurderinga vart gjort med tanke på at intervjuet skulle vere ein open samtale, og at svara kunne verte prega av dette ved at dei vart meir lukka. Verdien av å ha ein spontan refleksjon under intervjuet vart sett på som viktig. Det kan likevel diskuteras om dette førte til at informanten ikkje var godt nok førebudd for å komme med informasjon om metodar og rutine. Nokre av informantane tok dette opp i etterkant av intervjua.

Det er skilnad på korleis første intervju vart gjennom ført og korleis siste intervju vart gjennomført. Det er heilt naturleg, då det ikkje er ein vanleg situasjon frå verken intervjuar eller den som vert intervjuet. Det vart og lettare å halde seg til intervjuguiden etterkvart som ein hadde hatt fleire intervju. Ideelt sett kunne ein kanskje gjort intervjuet i to omgangar, slik at ein fekk gått meir i djupna på dei emna som merka seg ut etter transkribering, men det vart vurdert at innsamla data var tilstrekkeleg for å kunne gjere ei god analyse kring emnet for oppgåva, og for å få eit valid svar.

### 3.6 Behandling av data

«En transkripsjon er en konkret omdanning av en muntlig samtale til skriftlig form» (Kvale & Brinkmann, 2015, p. 210).

Intervjua vart transkribert og skriven inn ordrett og personopplysningane vart anonymisert fortløpande. I løpet av transkriberinga vart hovudomgrep markert slik at det skulle vere lett å finne dei att i den vidare kodinga. Sjølv om målforma i denne oppgåva er nynorsk, vart det gjort eit bevisst val om å skrive ut intervjua på bokmål. Årsaka til dette var for å sikre betre anonymisering, etter som det var ulike målform hjå informantane. Samtidig vart det gjort ein refleksjon kring at det ville vere mindre sjanse for at informantane sine ord og ytringar vart skriven om ved å bruke ei anna målform enn bokmål.

#### 3.6.1 Koding og analyse

Det første som vart gjort var å lage ei tematisk innhaldsanalyse for å få struktur og oversikt over materialet og for å kunne gå vidare og kode dette (Anker, 2020, p. 40). Som støtte i analyseprosessen vart det nytta undervisningsfilm frå NTNU (NTNU, 2018), og analysen vart gjennomført ved å først finne relevante element i innhaldet av intervjua kvar for seg. Deretter vart dei samla i kategoriar som knytte elementa til forskingsspørsmålet sett fram i problemstillinga. Etter at dette vart gjort i alle intervjua, vart alle data samla under kvar kategori på tvers av intervjua (NTNU, 2018, p. 20.17). Nøkkelord frå teorigrunnlaget vart sett saman med dei ulike avsnitta for å setje datamaterialet i system, og lettare knytte teori mot empiri (Kvale & Brinkmann, 2015, p. 226). Eigne notat frå intervjuprosessen har gjennom heile prosessen vore ein del av datamaterialet, men vore markert som notat og

tilleggsinformasjon. Vidare vart dei ulike avsnitta koda på nytt ved at dei ulike avsnitta vart sett saman i hovudkategoriar med underkategoriar. Hovudkategoriane var:

- Informasjon om informantane
- Samtalekompetanse
- Refleksjonar og egne erfaringar knytt til bruk av samtalen.

Det var allereie gjort koplingar opp mot teorien til Svare og Spurkeland, noko som vart vidareført og brukt i analysen. Fleire av informantane gav uttrykk for ulike ideologiar eller leiartreningsprogram som hadde prega deira kompetanse. Det vart gjort ei vurdering av kva av desse som vart sett på som viktig å ta med i det teoretiske grunnlaget for oppgåva. Det vart så skriven detaljerte samandrag frå kvar kategori som til slutt skulle danne grunnlaget for den vidare analysen.

I den vidare analysen vart det lagt vekt på informantane sine utsegn sett frå deira ståstad, for å finne meininga med det som kom fram, både frå eit hermeneutisk perspektiv og frå eit fenomenologisk perspektiv.

Ei av fallgruvane med ei analyse er å ikkje klare å kople empiri til teori (Anker, 2020). Ved å ha fokus på dette allereie ved transkribering og tidleg i analysefasen, vart det forsøkt å halde ei god balanse gjennom heile prosessen, for å få dette synleg i drøftinga og det endelege resultatet.

### 3.7 Validitet, reliabilitet og generalisering

Validitet er i følge Kvale og Brinkmann (2015) at vi er sikker på at den metoden vi har brukt, kan vise oss det vi ville finne ut av. I denne oppgåva vert undersøkt i kva grad leiarar brukar samtalen dei har med sine leiarar bevisst som eit verktøy, og om det har noko å sei for å oppnå tillit og relasjon. Her vil refleksjon kring allereie innarbeidde samtalar som vert gjennomført på ein vanleg arbeidsplass vere gjenstand for forskning. Metoden det kvalitative forskingsintervjuet vil, under ein semistruktur, kunne gå inn i slike refleksjonar for å få fram det informantene meiner og har erfart om det som vert spurt om. Eit fenomenologisk- og hermeneutisk perspektiv vil og styrke validiteten av resultatet, ved å tydeleggjere at det er informantane sine refleksjonar og erfaringar som har komme fram. For å auke validiteten ved

bruk av ein slik metode, er etterarbeidet og analysen viktig, og forskaren må vere open om analyseprosessen, samt tidlegare kjennskap og engasjement for emnet.

Den same informasjonen vil vere gjeldande for å kunne sei noko om korleis reliabiliteten til arbeidet er. Reliabilitet er pålitelegheita til datamaterialet (Grønmo, 2010). Den detaljerte beskrivinga av prosessen frå start til slutt, og bruken av ein fast intervjuguide, vil vere med å sei noko om kor påliteleg resultata er.

Generalisering eller generaliserbarhet er definert av Kvale og Brinkmann (2015) som «det at resultater i en situasjon kan overføres til andre situasjoner» (Kvale & Brinkmann, 2015, p. 355). Ei intervjuforskning har ofte få intervjupersonar, som fører til at det er vanlig å sei at det er vanskeleg å generalisere resultatet (Kvale & Brinkmann, 2015, p. 289). På tross av dette, kan ein sei at kunnskapen som er produsert kan overførast og vere relevant i andre situasjonar (Kvale & Brinkmann, 2015, p. 290). I dette tilfelle er refleksjonen kring bruka av samtale relevant for både leiarar og tilsette, og den kan vere rettleiande for situasjonar dei kan komme ut for. Det er opp til lesaren å vurdere gyldigheita med bakgrunn i ein detaljert gjennomgang av prosessane bak utval av informantar, korleis itintervjuet vart gjennomført og korleis materialet vart handtert til slutt (Kvale & Brinkmann, 2015, p. 291).

## 4. Presentasjon og drøfting av data

For å knytte resultatet mot problemstillinga, er kapittelet bygd opp etter hovudkategoriane i analysen, som igjen er delt opp i underkategoriar. Rekkefølga kategoriane er lagt fram i skal gje eit inntrykk av kva kompetanse og erfaringar som ligg til grunn for informantane sin bruk av samtale, kva element som er viktig i ein samtale for å nytte den som ein metode. Vidare vil informantane sine eigne strategiar og erfaringar verte presentert. Kapittelet vert avslutta med refleksjonar informantane har gitt uttrykk for, for å sjå i stor kor stor grad det kjem fram om dei opplever å ha fordelar ved å nytte seg av samtale som metode.

Det vert først i kvar hovudkategori gjort greie for kvifor den er viktig i forhold til denne oppgåva. Vidare vert resultatet presentert ved beskrivingar av kva som kom fram i intervjuet, samt direkte sitat for å synleggjere informantane sine meiningar i drøftinga. Resultatet vert drøfta fortløpande opp mot teori og problemstilling.

Oppsummeringa vert presentert i eige kapittel.

Problemstillinga for oppgåva er: Korleis brukar leiarar samtale bevisst i kontakt med sine tilsette, og i kva grad har leiarar fokus på samtale og metodisk bruk av desse, og kva fordelar det kan ha.

### 4.1 Informasjon om informantane

Utdanning og erfaring informantane har med seg, dannar grunnlaget for deira samtalekompetanse. Det vil vere viktig å ha ei oversikt over dette for å sjå korleis det har påverka informantane i korleis dei nyttar seg av samtale som ein metode.

Informantane som vart intervjuja har alle solid erfaring som leiarar i offentleg sektor med personalansvar for mellom fire til 15 stykk. Dei var alle saman på eit leiarnivå der ein del av jobben var å ha mellom anna personalansvar for andre leiarar. Det fall dei fleste naturleg å gjennom intervjuet trekkje fram erfaringar og eksempel i frå oppfølginga av leiarar, då det ut i frå informantane sine beskrivingar var i denne relasjonen oppfølginga var tettast.

Leiarerfaringa hjå informantane var varierende frå mellom 3 til 18 år. Grunnutdanninga til informantane var ulik, og berre ein fortalde at det hadde vore fokus på leiarkompetanse i grunnutdanninga. Alle informantane hadde teke leiarutdanning etter kvart. Enten i form av

kurs på arbeidsplassen, eller gjennom etterutdanning som i meir eller mindre grad var retta mot leiing.

Formell kompetanse er utdanning, kurs eller opplæring ein kan dokumentere frå utdanningsinstitusjonar eller arrangørar som er godkjent (Lai, 2013, p. 54). Formell kompetanse skil seg med dette frå uformell kompetanse, som er erfaringane ein tek med seg gjennom livet, men om ein set begge saman får ein realkompetanse (Lai, 2013, p. 55)

#### 4.1.1 Utdanning og formell kompetanse

Informantane gav uttrykk for at det i liten grad hadde vore fokus på samtalar i grunnutdanninga, og at fokus på dette hadde komme inn gjennom vidareutdanning, kurs og leiarutvikling på arbeidsplassen. I grunnutdanning retta mot barn og unge, var det lagt opp til samtalekompetanse, og sjølv om kunnskapen var retta mot samtalar med barn og unge, kan denne lett overførast til bruk på andre område. Ein informant fortale at kunnskapen om anerkjennande kommunikasjon var eit viktig verktøy i møte med menneske, både på arbeidsplassen, i jobben som leiar, og i private samanhengar. I vidareutdanningar med fokus på leiing, kjem det fram at samtalekompetanse har vore viktig del. Særleg kompetanse på den vanskeleg samtalen. Informantane med vidareutdanning i prosjektleiing og organisasjonspsykologi trekker inn at dei har teke med seg element frå utdanningane som har vore med å byggje samtalekompetansen deira, sjølv om det ikkje handla konkret om samtale. Ein informant sa: «du skal ikkje anta at alle vet kva du kan bidra med, eller hvordan du ser på verden. Det er ingen andre som ser verden som deg». Eit slikt utsegn beskriv at det er viktig å vere sin eigen kompetanse bevisst, og handlar om å sjå formell kompetanse opp i mot den uformelle og nytte desse saman på ein bevisst måte (Lai, 2013, p. 55). Å vere bevist at den kompetansen ein innehar ikkje alltid er den same som andre har, og kunne bruke denne bevisstheita til å vite at det er mange ulike måtar å sjå på problem eller utfordringar på syner at ein er reflektert over eigen kompetanse. Å nytte eit slikt perspektiv inn i ein samtale kan vere eit godt hjelpemiddel. I ein samtale treff ein ikkje berre ein person, men og personen sin «forståelseshorisont» (Svare, 2006, p. 77). Ein kan på den måten vere ein betre lyttar, eller formidlar, når ein veit at informasjonen vert tolka på bakgrunn av eigne erfaringar og det vi veit frå før (Svare, 2006, p. 77).

Ingen av informantane har det ein kan kalle leiarutdanning som grunnutdanning. Ein kan reflektere over korleis dette kan ha påverka dei og kva type leiarar dei er i dag. Men det er ikkje sikkert det er så negativt å ikkje ha leiarutdanning før ein vert leiar. Skivik gjev uttrykk for at utvikling av leiing kan verte hindra av teoretisk skoling, og bør heller byggjast på lokal kunnskap (Skivik, 2018, p. 22). Han skriv at handling og læring må samanflettast for auke effekten av opplæringa.

Sidan samtale er ein viktig del av arbeidslivet, burde kanskje alle utdanningar ha konkrete element av samtale og kommunikasjon på eit eller anna plan. Samstundes vil ein gjennom eit utdanningsløp lære kunnskap som kan nyttast på fleire måtar, ikkje berre slik ein har lært det. Om ein for eksempel ser på informanten som beskriv anerkjennande kommunikasjon som eit viktig verktøy. Anerkjennande kommunikasjon er ofte knytt til samhandling med barn, og beskriv korleis ein vaksen kan møte barnet ved å «se, lytte, speile og bekrefte den andre gjennom blikk og kroppspråk og gjentakelse av de den andre sier» (Stai, 2021). Den same informanten beskriv det slik:

Prinsippene er jo akkurat de samme om du tenker en fireåring i barnehage, eller om du tenker en 60 åring som snart skal bli pensjonist i yrkeslivet. Vi har bruk for akkurat det samme, for vi er et lite og stort menneske, men vi har jo de samme fundamentale behovene. De grunnleggende behovene for å bli sett, forstått, anerkjent. Blir litt til sånn at folk er folk.

Utaletn beskriv overføring av læring, der ein brukar kunnskap ein har lært knytt ein spesifikk ferdigheit, her samtalar med barn, og nyttar den i kommunikasjonen med tilsette (Einarsen et al., 2023, p. 204). Informanten beskriv at anerkjennande kommunikasjon ligg til grunn for mykje av den kompetansen som er lært i etterkant av grunnutdanninga og at den dermed er også er medverkande på kva kompetanse ein har tileigna seg, for å kunne byggje ryggrada sterkare. Gode relasjonsleiarar kan ein kjenne att ved at dei har ein anerkjennande veremåte (Spurkeland, 2020, p. 175). Sett i frå Spurkeland sitt perspektiv, er denne leiaren ein relasjonsleiar. Læringsprosessen er viktig. Både formell og uformell læring byggjer kompetanse. Uansett om det er konkret kunnskap om ein spesifikk metode, eller eigenskapar ein tek med seg gjennom samhandling med familie og vener.

#### 4.1.2 Leiarutvikling på arbeidsplassen

Mange leiarar har ei form for formell utdanning som ligg til grunn for kompetansen dei innehar. Nokre har profesjonsutdanningar, og andre akademiske utdanningar. Alle informantane fortalde at dei i sin karriere hadde fått tilbod om vidareutdanning, opplæring og kurs frå sin arbeidsgivar, eller at dei tok vidareutdanning på eige initiativ etter dei byrja i jobb.

Ut i frå kva informantane gav uttrykk for, har det i kommunal sektor vore sett i verk mange ulike program og kurs for å auke kompetansen hjå leiarar, og for å bygge organisasjonen. Årsaker for å setje i verk slike program kan vere mange. Informantane beskreiv fleire årsakar for at dei hadde vore gjennom slike, og det som gjekk igjen var omorganisering i organisasjonen, ved vanskar og utfordringar i arbeidsmiljøet, og ved stor utskifting av personell. Ein informant sa det slik: «Jeg har gått på mange (...) lederprogram og sånn, og da er det jo det der med samtalen som verktøy sant (...) i kommunen blir det gjerne sånn på ledelse, styring og økonomi». Inntrykket her er at tilbodet i leiarutvikling frå arbeidsgivar ofte er i tråd med dei oppgåvene leiarane skal utføre. Informantane fortale at dei i løpet av sin karriere hadde delteke på leiarutvikling der dei fekk innsikt i teknikkar og verktøy for kulturbygging og utvikling av ein organisasjon. Ein informant sa: «vi fikk et bredt innblikk i ulike teknikker eller ulike måter å løse problemer på». Slike leiarutviklingar med fokus på generelle leiaregenskapar kan på mange måtar vere nyttig med tanke på at dette er kunnskap leiarar treng for at organisasjonen skal nå sine mål. Opplærings- og utviklingsprogram har som mål at den enkelte tilsett og arbeidsplass skal oppleve utvikling og vekst (Einarsen et al., 2023, p. 219). Med tanke på at det vert brukt store ressursar på slike program, er og oppfølging viktig, og vidareføringa av programmet burde ligg på arbeidsplassen og ikkje den enkelte (Einarsen et al., 2023, p. 219). Ein informant gav uttrykk for dette i beskrivinga av ei stor satsing kommunen hadde sett i verk: «ble brukt mye ressurser på det, men det har nok sklidd ut». Utsegna kan gje inntrykk av at desse informantane har ei varierende erfaring med leiarutvikling, og at ikkje alt dei har fått tilbod om har vore like nyttig for dei å ta med seg vidare. I eit hav av ulik leiarutvikling ein arbeidsplass kan tilby til sine tilsette, har ikkje alle direkte fokus på samtale og relasjon, men overføringsverdien kan likevel vere stor, slik ein informant uttalte:

Og så har jeg og brukt, selv om det ikke har noe spesielt med det å ha personalledelse å gjøre, men det jeg har brukt utrolig mye er prosessledelse. Altså det å fasiliteter en



prosess der du vet at nå skal vi løse problemet, eller et eller annet. Vi skal gjøre en oppgave som begynner her, og så slutter den her. Du skal ha et resultat, og du vet egentlig ikke helt hvordan du skal gjøre det, men du har en gjeng folk som er ganske flink til det de holder på med (...) der har jeg brukt veldig mange teknikker i prosessledelse, både til. Ja helt sånn konkret problemløsning, men og det å tenke utvikling av organisasjon og tenke liksom hvordan skal vi jobbe sammen. Ja, kulturbygging (...) Det har vært veldig, veldig nyttig.

Informantane gav alle saman sterkt uttrykk for at leiarutvikling på arbeidsplassen har hatt mykje å sei for deira utvikling og kompetanse som leiarar. Også direkte på samtalar. Dei uttrykkjer at dei aktivt brukar prinsipp frå slike program og kurs i møte med sine tilsette. Ein informant beskriv å plukke element frå ulike kurs og program ut i frå kunnskap som allereie låg til grunn frå tidlegare opplæring og kunnskap. Ein annan informant trakk fram LØFT-metodikken, som ein innarbeidd metode, som var med å prega kontakten med dei tilsette. Det alle informantane gav tydeleg uttrykk for, var at å byggje tillit, løfte sine tilsette, vere bevist over kva som påverkar arbeidsmiljøet og psykologisk tryggleik, var kunnskap dei nytta aktivt for å skape gode arbeidsplassar og byggje relasjon til sine tilsette. Slike haldningar styrkar det Spurkeland legg fram når han vel å bruke «Varig endring av atferd» som definisjon av læring (Spurkeland, 2020, p. 102). Han beskriv at kunnskap må setjast om til praksis for å ha noko verdi. Om ein vel kunnskap som ligg nært opp til det ein allereie kan, opplever ein gjerne at kunnskapen har meir nytte for ein, enn om vi ikkje har noko erfaring frå det frå før.

Inntrykket av det informantane deler når dei snakkar om leiarutvikling på arbeidsplassen, er at det samla sett har vore viktig i deira eigen prosess, og viktig i forhold til korleis dei kommuniserer med sine tilsette. Psykologisk tryggleik og LØFT - metoden var det fleire som uttalte med positivt forteikn at dei hadde god nytte av og at dei hadde jobba mykje med.

Psykologisk tryggleik er, som ein av informantane sa «i tiden».

Store Norske leksikon beskriv psykologisk tryggleik som «opplevde egenskaper ved et sosialt klima, særlig i et jobbteam eller en organisasjon» (Sagberg, 2020). Motivati, eit firma som tilbyr verktøy for oppfølging av tilsette med fokus på ein ny og betre medarbeidarsamtale (Motivati, u.å), referer til Amy C. Edmonsens sin definisjon på psykologisk tryggleik «et arbeidsmiljø hvor medarbeidere enkelt kan uttrykke og være seg selv» (Bøe, u.å). Det vert vidare uttrykt at det er eit leiaransvar å gje positive tilbakemeldingar og anerkjenne tilsette for

i unngå eit arbeidsmiljø prega av frykta for å feile (Bøe, u.å). Eit enkelt google-søk syner oss at det er mange som tilbyr leiartrening der psykologisk tryggleik er hovudkomponenten. LØFT vert og beskriven som ein populær metode, og Svare beskriv metoden som ein eigen type dialog, sett frå de prinsippa han presenterer i sin teori (Svare, 2006, p. 211). LØFT står for «løsningsfokustert tilnærming» og inneheld mellom anna tre trekk som Svare beskriv som bestemte retningslinjer, og som i følgje han, gjer det til ein eigen type dialog (Svare, 2006, p. 211). Desse tre trekk er at ein «retter blikket forover, søker å unngå vår tradisjonelle tendens til svart – hvitt tenkning og vere bevist at vi har krefter og ressurser som vi målbevisst kan bruke til å betre vår egen situasjon» (Svare, 2006, pp. 211, 212).

Erfaring er summen av alt ein tek med seg frå det ein har lært. Både gjennom oppvekst, utdanning og gjennom arbeidslivet. Erfaringane ein har som tilsett tek ein med seg når ein går over i ei stilling som leiar. Den erfaringa ein bevist vel å ta med seg vidare og bruke i nye og tilsvarende situasjonar, er erfaring ein kan bruke strategisk for å nå dei måla som ligg til stillinga ein har. Det er og ein strategi når ein arbeidsplass brukar ressursar mot ein spesiell metodikk, men som informantane gjev uttrykk for, er det likevel individet som vel kva ein tek med seg og brukar vidare.

#### 4.1.3 Ansvar i personaloppfølginga og støtte frå HR

Det kjem fram at informantane har ansvaret for det meste som gjeld tilsetjingsforholdet til sine tilsette. Kor mange dei har ansvar for varierte mellom 4 til 15 stykk. Dei fortel at det er skilnad i korleis dei føl opp tilsette med leiaransvar og tilsette utan leiaransvar. Den formelle oppfølginga informantane har av sine tilsette med leiaransvar går gjennom faste møte, enten ein gong i veka eller ein gong i månaden. Oppfølging av tilsette som ikkje er leiarar er ikkje like hyppig, og gjerne ved behov, eller at dei får si oppfølging av andre.

Behovet for oppfølging er ulikt i forhold til kva arbeidsoppgåver ein har. Ein informant beskriv dei faste månadmøta slik: «deres (ledere) oppfølging er ikke saksoppfølging (...) det vi går igjennom hver gang er personal og økonomi, fag og deres egen situasjon». Informanten beskriv ein formell samtale med fast møtstruktur som legg føringar for kva samtalen skal handle om. Struktura rommar viktig informasjon om drifta, men og kva som er viktig for den enkelte. Informanten sa vidare: «og så er de jo forskjellige med forskjellig erfaring og

forskjellige behov, og da må jeg tilpasse til den enkelte, akkurat som de får beskjed om å gjøre til sine ansatte». Denne informanten beskriver at oppfølginga skjer gjennom ein fast strukturert samtale for å registrere ulike mål og dokumentere framgang. Vidare uttrykkjer informanten at det ligg ein bevisstheit kring dei ulike tilsette sine behov, noko som kan tolkast som at informanten legg stor vekt på å kjenne sine tilsette, og legge til rette for den enkelte sine behov innanfor rammene som er like for alle. (TEORI) Så kan ein sei at utsagnet vert avslutta med ein tydeleg forventning om at denne typen åtferd skal brukast vidare til dei samtalane informanten sin tilsett skal ha med sine tilsette. Informanten brukar seg sjølv som rollemodell. Ein rollemodell er i følgje (Einarsen et al., 2023, p. 460) bevist på at dei gjennom sin åtferd sender ut signaler som kan oppfattast av andre som ein ferdigheit dei vil lære seg. Posisjonen som leiar gjer at ein vil fungere som rollemodell i form av den makta dei har i si stilling, men bevisstheita på kva signal som vert sendt ut er det som er med å lage ein god kultur på arbeidsplassen.

Ein annan element som er viktig for ein leiar, er å vere synleg på arbeidsplassen. Det ligg mykje i det å ha oppfølgingsansvar for tilsette, og det kan ta mykje av tida til ein leiar, basert på kor mange tilsette den enkelte har å følgje opp, som ein informant beskreiv:

Jeg er jo involvert i alle de samtalene, sant. Men det er jo i større og mindre grad. Jeg har jo mye. Jeg har ikke så mye sånn stående åpen dør, men jeg er jo veldig tilgjengelig for det om jeg sitter i møte veldig mye, så prioriterer jeg om folk trenger å snakke med meg. Sånn at jeg kan gjerne få spørsmål «har du 5 minutter? Ja, vi snakkes klokka 4 eller ...» Sånn at det blir en ganske mange samtaler sånn i løpet av uken ja, om, om løst og fast som rører seg, eller om de ønsker å reflektere i lag med meg (...) Og så har jeg jo medarbeidersamtaler med de som jeg er leder for, sant. Alle sammen. Det har vi jo årlig i vår kommune

Det er ikkje slik at ein leiar sine oppgåver er avgrensa til det å følgje opp sine tilsette, men likevel er det viktig å ta seg tid til å møte sine tilsette når dei har behov for det. Spurkeland beskriver det å vere synleg i leiinga som ein verdi som består av å vere tilgjengeleg, vere aktiv i å oppsøke kontakt med tilsette, og ha tid til samtale (Spurkeland, 2006, p. 149). Dette kan ein og knytte til førre sitat, der leiaren la inn plass for den enkelte i strukturen for dei månadlege møta. Begge sitata handlar om å sette av tid til å møte sine tilsette og sjå dei ut i frå deira ståstad, kva behov dei har og anerkjenne desse.

For tid er ein reell faktor når det kjem til å balansere oppgåvene ein har som leiar. Sjølv om oppfølginga av tilsette er basert på om lag same prinsipp, er det stor skilnad i arbeidsomfang å ha personalansvar og oppfølging for 4 tilsette og for 15 tilsette. Det er ulike måtar å handtere dette på. For eksempel kan ein vere bevisst på kva samtalar som kan tas på telefon og kva samtalar som bør tas ansikt til ansikt. Ein informant beskrev det slik:

Jeg har faste statusmøter med... De pleier jeg å ta, ja i bilen egentlig (...) Når jeg ikke har møter, så prøver jeg alltid å liksom, så går jeg alltid en runde rundt i lokalet, og så sier jeg god morgen til alle. Og så når jeg får litt ledetid, så går jeg og så gjør jeg egentlig det samme. Og så stopper jeg spesielt ved mine da og bare spør hva de jobber med og hvordan det går og følger de opp på enkeltsaker som jeg vet at det er liksom jobbet med da. Jeg tror jo det at det er da du. Det er da du på en måte får vite mye.

Ut i frå kva denne informanten beskriv, kan ein trekkje ei linje til at det er gjort eit bevist val på kva som er nyttig bruk av tid. I ein travel kvar dag må ein kanskje prioritere kva ein har tid til å gjennomføre. At denne informanten beskriv eit val om å bevege seg rundt i rommet og vise merksemd til sine tilsette, syner at leiaren er bevist eigen rolle i å bygge relasjonar og skape tillit hjå sine tilsette. Ein kan på mange vis også sei at det er eit godt eksempel på å vere gode rollemodellar dersom ein og er bevist på at nettopp denne handlinga er synleg for andre i organisasjonen, og med det vere ein del av å byggje ein god kultur på arbeidsplassen (Spurkeland, 2006, p. 154). Eit godt eksempel på synleg leiing, og eit reflektert syn på kva som er viktig når det kjem til å bygge tillit, og oppretthalde den. er avgjerande for å skape tillit

Leiarstøtte var ikkje noko som opphaveleg var ein del av intervjuet, likevel var dette eit tema som kom fram i alle intervju og ei oppgåve informantane snakka om som ei viktig rolle dei hadde ovanfor sine tilsette med leiaransvar:

De samtalene jeg synes er mest sånn givende er jo av den karakter, hvor for eksempel da en av mine ledere ber om bistand i forhold til, altså hvis de har utfordringer mer av sånn personal karakter da sant. En eller annen som ikkje... Leverer ikke det, han får beskjed om i tide. Ja, kva kan jeg da kan gjøre med det? Så sanne samtaler synes jeg er veldig sånn givende ha. Det at da kan du liksom ha. Ja ja da kan du ha en veldig sånn

meningsfull diskusjon på noe som kan heve de menneskene som ledere da. Og det synes jeg er veldig gøy

Å vere ein støttespelar for dei leiarane ein har ansvar for, vert omtala av fleire som givande og ein stor del av fokuset informantane hadde. Og igjen kan vi trekke inn tid som eit element. I intervjuet var det ikkje snakka om kva kapasitet som låg til informantane sin oppfølging av tilsette, men det var snakk om i kva grad dei nytta seg av HR for støtte. Ein del av det å vere synleg i leiing handlar om å ikkje delegere medarbeidersamtalar til personalavdelinga eller be dei ta alle problem, men å sjå nytten i å gjere det sjølv og sjå gleda i å kunne utvikle andre (Spurkeland, 2006, p. 151).

Ein informant sin erfaring med HR i offentleg sektor var at dei var litt langt unna, og informanten fortalde at erfaringar frå privat sektor var at det var eit tettare samarbeid, der HR i større grad fungerte som ein støttefunksjon der det var lagt opp til faste samtalar med rettleiing. Informanten uttrykte at det var lettare å nytte seg av denne støtta når HR var på tilbodssida:

Hvis det er sånn sykefraværsordning spørsmål, så går det til HR. Hvis det er rekrutteringss spørsmål, så går det til HR. Hvis det er utfordringer med en ansatt i forhold til tilbakemeldinger... altså vanskelig tilbakemelding for eksempel, eller den typen så går det til meg.

Her syner informanten at det er eit tydeleg skilje for kva saker som var HR sitt ansvar, og kva ansvar som låg til leiarstillinga. Noko som kanskje syner at leiarane ikkje opplever å få den støtta dei treng frå HR.

Informantane gav uttrykk for at HR hadde ein funksjon opp mot deira handtering av personalansvar, men i ulik grad. Ein informant sa:

Altså formelle kanskje alvorlige samtaler som handler om arbeidsforhold (...) tenker jo jeg å bruke HR sånn. Hva er viktig at jeg husker å si, eller ikke har lov å si, fordi om man kan mye, så er det jo veldig mange regler for hva du har lov å si sant. Du kan ikke bare dure på. Det er jo det mange blir tatt på. De durer jo på og tror de kan bare sitte og bestemme ting som egentlig er lovfestet at du ikke kan bestemme sant og prøver seg på det. Det er jo klart, der kan jeg søke hjelp

Eit viktig poeng som her kjem fram er at det ikkje er alle forhold ein arbeidsgivar kan bestemme. Arbeidstakar sine rettar skal og takast vare på innanfor dei rammene som loven set. Kompetanse innan arbeidsrett var ikkje noko som kom fram i løpet av intervjuet. Det er difor ikkje kjend i kva grad informantane hadde kompetanse på område. Uansett er eit viktig poeng å ta med seg, at å ha personalansvar krev kompetanse på fleire felt enn berre det faglege aspektet. Er ein så heldig å ha juss som grunnutdanning, eller ha innehatt eit verv som tillitsvald, er dette kompetanse som vil ligge latent, men det hadde vore interessant å vist i kva grad ein direkte kompetanseheving på arbeidsrett ligg til grunn for ei leiande stilling, eller om dette er noko som ein skal lene seg på HR for støtte, dersom ein har behov for det.

Alle arbeidsplassane til informantane har eigen mal for medarbeidarsamtalen, men ikkje for andre samtalar. Det er to stykk som melder om at dei har brukt HR som bistand i vanskeleg samtalar. Den eine som fast rutine, og den andre som støtte innanfor juridiske forhold, der ein skal vere forsiktig med å gje lovnadar, eller bestemme ting som ikkje er lovleg. Men når det kjem til situasjonar som krev inngående kompetanse på kommunikasjon er inntrykket at det ikkje var naturleg for informantane å snu seg til HR for støtte. Då verka det som om informantane lente seg på eigen erfaring, kunnskap og kompetanse frå leiarutvikling, leiarutdanning, eller at ein støttar seg på kollegaer. Samstundes er det ikkje alltid naudsynt å kontakte HR kring alle utfordringar som dukkar opp i kontakt mellom leiar og tilsett. Det er på mange arbeidsplassar godt nedfelte rutine sett i system, som kan nyttast ved behov. Men det er gjerne opp til den enkelte og orientere seg om kva dei har til rådighet. Ein informant uttrykkjer at det er kjennskap til at det ligg føre ulike rutine og at ein kan nytte seg av hjelp frå HR, men endar som regel ned på at det handlar om menneske, og eit arbeidsforhold, og nyttar heller eigne innarbeidde rutine og kompetanse på samtalar.

## 4.2 Samtalekompetanse

Etter ein gjennomgang av informantane sin formelle kompetanse, og kva element ved den som kan knyttast til samtale, ser vi mellom anna at kunnskap om samhandling er relevant, sjølv om det ikkje direkte er knytt til samtalen mellom leiar og tilsett. Dette kapittelet vil gje innsyn i kva informantane legg i omgrepet samtale, kva samtalar dei har hatt med sine tilsette og korleis dei brukar kompetansen sin. Då medarbeidarsamtalen er ein viktig del i oppfølging av tilsette, er den skilt frå andre samtalar.

### 4.2.1 Viktige element ved samtale og dialog.

Informantane fortalde at dei hadde mange samtalar med sine tilsette i løpet av ein arbeidsdag. Både formelle og uformelle samtalar. Ein av informantane hadde samtale med sine tilsette med leiaransvar ein gong i veka, medan dei andre hadde månadlege samtalar med sine tilsette med leiaransvar. Samtalane vart beskrivne som strukturerte og hadde som formål å oppdatere seg å status og måloppnåing og gjerne hjelp i forhold til arbeidsfordeling og prioriteringar.

Dei uformelle samtalane vart lagt fram som like viktige som dei formelle. Det å bygge relasjonar og lære og kjenne dei tilsette på ein annan måte enn gjennom faglege samtalar, og samtalar om arbeidsforhold, vart beskriven som veldig verdifulle.

Samtalar er viktig for ein leiar. Det er på mange vis det viktigaste verktøyet ein leiar har til bruk for å kunne gjere jobben sin. Den gode samtalen er eit omgrep som dukkar opp i fleire samanhengar i litteratur om leiing, og ved ulike leiarutviklingsprogram. Informantane hadde gode beskrivingar på kva som låg til grunn for et ein samtale skulle vere god. Ein informant sa: «At begge parter tørr å være ærlig og åpne seg. Legge hodet litt på blokka. Tillit er viktig og da må en jobbe for det». Ein annan informant sa noko liknande:

Det er jo en god samtale, hvis man liksom opplever en sånn åpenhet at folk tørr å si det de mener og tørr å gi meg kritikk kanskje eller gi beskjed hvis det er noe som ikke er ok.

Begge informantane legg til grunn at tillit og trygghet er viktig for at ein kan sei at ein samtale er god. Utrykket «legge hodet på blokka», kan tenkast å vere eit element som dukkar opp når ein snakkar om å skape psykologisk tryggleik. Å nytte seg av «selvavsløring» og å «by litt på seg sjølv» er eit viktig element som er ein del av det å legge til rette for eit ytringsklima og ein kultur som fører til at tilsette føler dei fritt kan uttrykke seg utan å vere redd for straff (Organisasjonpsykologene, u.å). Og dette er kanskje noko ein kan bruke om ein ynskjer å komme til det punktet der ein tilsett kan komme med kritikk til ein leiar, eller gje beskjed om noko ikkje er ok. Å oppleve at ein leiar delar personlege ting, vil føre til at den tilsette i større grad vågar å opne opp sjølv, og det opnar opp for eit tillitsforhold og «bærebjelken i en relasjon» (Spurkeland, 2020, p. 194). For å kunne gje ein leiar kritikk, eller gje beskjed om noko ikkje er ok, krev om mogeleg at det allereie ligg ein relasjon til grunn. «Tillit trenger tid», som Spurkeland beskriv som «å legge stein på stein» (Spurkeland, 2006,

p. 29). Å skape tillit er ein prosess. «Tillit handler om i hvor stor grad vi stoler på ordene og handlingene til gitte andre personer» (Einarsen et al., 2023, p. 290). Tilliten er ikkje konstant, men vil svinge ut i frå situasjonar og forhold vi opplever (Spurkeland, 2006, p. 30). Prosessen startar allereie i første møte, noko som kan vere nyttig for ein leiar å vere bevist på. Ein informant fortel at det nettopp er lagt til rette for samling av nyttilsette, etter det har vore litt omorganisering i eininga, samt litt utskifting i personell:

Da sa de at de hadde aldri vært i et arbeidsmiljø som var så godt. De hadde aldri kommet en plass der de ble så godt mottatt (...) så er det det jeg jobber for. Jobber gjennom lederne, sånn at folk skal bli godt mottatt at de skal bli satt inn i planer og alle sånne strategier jeg har for nye sant.

Ut i frå det informanten beskriv, er dette eit tiltak som har stor nytte for arbeidsplassen, i form av at det å bli tatt godt i mot og bli møtt med ei oppleving av at ein er ønska. Dette er ein måte å legge eit godt grunnlag for vidare tillit. Så er det opp til leiaren å forvalte tilliten på ein slik måte at den vert halde ved like.

Alle samtalar ein leiar har med sine tilsette handlar ikkje om å bygge tillit. Det er mange andre situasjonar der samtalar vert brukt, der gjennomføringa er viktig for å få eit godt resultat. Men så lenge det er snakk om medmenneskelege forhold, kjem ein ikkje i frå at relasjonen mellom partane alltid vil ha noko å sei for utfallet. Spurkeland beskriv dialogferdigheiter som «kjernen av mellommenneskelig kontakt» (Spurkeland, 2006, p. 69).

Det er mange element frå mellommenneskelege forhold som er viktige inn i ein dialog eller ein samtale, noko ein informant beskreiv slik:

Prinsippene er jo akkurat de samme om du tenker en fireåring i barnehage, eller om du tenker en 60 åring som snart skal bli pensjonist i yrkeslivet. Vi har bruk for akkurat det samme, for vi vi er lite og stort menneske, men vi har jo de samme fundamentale, behovene. De grunnleggende behovene for å bli sett, forstått, anerkjent. Blir litt til. Sånn at det.. folk er folk

Det informanten her beskriv er anerkjennelse, og å legge til rette for psykologisk tryggleik på arbeidsplassen. Å vise interesse ved å stille spørsmål og å lytte aktivt fører til trygghet, og er viktige element i dialogferdigheitene som både Svare og Spurkeland beskriv. Men å lytte er ikkje noko alle er like gode på. Begge uttrykkjer tydeleg at dette er ferdigheiter ein kan trene



opp, for å nytte dei betre (Svare, 2006, pp. 74, 75) og (Spurkeland, 2006, p. 51).

Kroppsspråket vårt er og viktig for å vise at vi lyttar. Spurkeland hevdar at 80-90 prosent av kommunikasjonsverdien i ein samtale, ligg på kroppsspråket vårt (Spurkeland, 2020, p. 85).

Som informanten her uttrykkjer:

Det er veldig fort å bli distraherert som lytter hvis du skal prøve å gjøre flere ting på en gang. Og jeg tenker at hvis du, hvis du skal ha en samtale, enten det er den gode samtalen, den vanskelige samtalen, så er det egentlig om å gjøre som lytter og fjerne flest mulig distraksjoner. Og i hvert fall som det her, sånne digitale ting. Fordi at selv om du kan klare å høre og lytte, så kan det oppleves fra andre siden, som at du ikke følger med. Sånn at det å ha blikk kontakt og se på den som snakker og gjerne og på en måte ja, virkelig hører etter hva, hva sier du, og gjerne stille noen sånne enten bekræftende spørsmål eller liksom prøve å (...) kanskje finne mer ut hvis du ikke helt forstår hva vedkommende sier eller prøver å si ja, kan du forklare det litt nærmere, eller hva mente du med det? Sånn at du på en måte hele tiden viser til den som snakker at jeg følger med på deg. Jeg jeg hører hva du sier. Jeg prøver å sette meg inn i det du forklarer til meg. Så det å liksom være ja på mange måter aktiv, selv om du egentlig bare hører etter. Det synes jeg i hvert fall er veldig behagelig hvis jeg snakker med noen og, ja, jeg er avhengig av at vedkommende får tak i det som jeg prøver å si sant.

I intervjuet beskrev informantane ulike samtalar dei har hatt med sine tilsette. Den vanskeleg samtalen er eit kjend omgrep, og ein samtale dei fleste leiarar må igjennom ein eller annan gong. Ein informant sa:

Men det jeg synes det er utfordrende med den vanskelige samtalen er at vi er for dårlig på korrigerende samtaler underveis, og da ender vi opp i en vanskelig samtale. Ja sant og det er fordi at folk kvier seg for å gå i konfrontasjon når man synes det er veldig ubehagelig (...) de aller fleste sånne vanskelige samtaler har jo hatt ganske sånn lang historie med at folk har vært misfornøyd, og så har man på en måte i det stille eller hintet om at ting ikke har fungert. Og så venter man på en måte til det er helt nødvendig å ta en sånn samtale, og da blir det ofte veldig ubehagelig.

Det informanten beskriv er det Spurkeland kallar for «relasjonell feighet», som betyr å ikkje har mot nok til å ta den vanskelege samtalen med ein gong, eller som informanten seier, korrigerer undervegs. Spurkeland skriv «sjøl om samtalen gjelder konflikt, kan ferdigheiten føre til sterkere og dypere relasjonar i ettertid» (Spurkeland, 2006, pp. 68, 69). Med ferdigheiter meiner han relasjonsbygging som skjer når snakkar saman. Alle samtalar har verdi for relasjonsbygginga. Svare trekk fram «småprat» som handlar om dei samtalane vi har i kvardagen, med familie, med kollegaer, der samtalen handlar om stort og smått (Svare, 2006, pp. 34, 35). Det er i slike samtalar at vi lærer andre, og oss sjølv, å kjenne.

Ein informant fortalde om ein inngang til den vanskelege samtalen.

Fordi at all kommunikasjon er jo. Du har et budskap som du mener er ganske klart og tydelig. Som skal over til en annen mottaker, sant? Men på veien fra deg til den, så skjer det jo masse greier. Sant både måten du ser ut på når du sier det, tonen du sier det i, ordene du velger. Alt det er liksom rom for tolkning hos den andre. Så selv om jeg tenker at jeg nå sier jeg en ting veldig klart og tydelig til deg. Så kan det godt hende at mottakeren egentlig ikke oppfatter det på den måten.

Informanten uttrykte sterkt kor viktig det var for utfallet av samtalen å vere godt førebudd, og å øve på førehand. og kor viktig det er å øve saman med nokon før ein skal inn i ein vanskeleg samtale. Det kan vere mange årsaker til korleis ein mottakar tolkar ein situasjon, og mykje av det kan vere knytt til følelsar inn i samtalen, når ein anar at noko kjem til å skje, om foreksempel samtalen har vore utsett for lenge. Ein informant sa:

Når det er sterke emosjoner, så er det stort sett en fortvilelse bak. Det er en bekymring eller en fortvilelse, en redsel som ofte... Man kan tolke dem som sint, men de er gjerne ikke sint, de er redd.

Informanten fortel at denne typen halding ofte er ein del av den rettleiinga som ligg i den faste oppfølginga. og at det er viktig å verer klar over kva som ligg bak den følelsen som kjem til uttrykk. Det er ikkje alt vi som sitter på leiarsida av relasjonen kjenner til. Likevel er den vanskeleg samtalen ein samtale som kjem fram av noko som ikkje fungerer som det skal på arbeidsplassen. Og uansett kor god relasjon det er mellom deltakarane, er det ferdigheitene og kompetansen leiaren har som legg føringar for kor god samtalen blir. Å vere målretta og godt

førebudd er noko alle informantane trekk fram, og ha så konkret informasjon som mogeleg. Å vere open for det den andre kjem med er og essensielt, som ein informant sa:

Jeg kan nevne en gang jeg var innstilt på å levere en oppsigelse til en ansatt. I samtalen kom det frem opplysninger som gjorde at jeg endret målet mitt for samtalen, tok en pause i møtet, og valgte å komme tilbake med en advarsel. En lærerik prosess i så måte.

Det denne informanten beskriv kan knyttast til det Svare viser til når han snakkar om kvifor kunsten å lytte er så viktig i ein dialogsamanheng. Han skriv:

Du lytter ikke for å for å gjøre den andre en tjeneste. Du lytter ikke for å være «grei», Du lytter fordi du selv trenger det fordi lyttingen gir deg informasjon du kan dra nytte av, fordi det den andre sier kan hjelpe deg å avsløre misforståelser som du har vært fanget i» (Svare, 2006, p. 81).

Informanten var open for den andre sitt synspunkt, og hadde god nok kunnskap til å snu og sjå på situasjonen på nytt. Dette er og eit godt eksempel på eit anna av elementa i det Svare viser til når han skriv om dialogens idealer. « å åpne for egen og andres innsikt» (Svare, 2006, p. 79). Det krev og ein trygg leiar med relasjonelt mot som kan møte mennesker og handtere konfliktsituasjonar.

I intervjuet kom det fram ein type kommunikasjon som ikkje var tatt med i dei opprinnelege spørsmåla. Dette var «ein til mange» kommunikasjon. Informanten som hadde jobba mykje med det beskriv det slik:

Det er jo en helt annen måte jeg kommuniserer på når det er en til mange, fordi at da åpnes det ikke, altså det åpnes jo for spørsmål og tilbakemeldinger, men erfaringen er jo at det er ganske mangelfullt. Så da må du på en måte være enda mer sånn tydelig i kommunikasjonen på hva det er jeg vil formidle? Hvordan formidler jeg det? Og hvordan blir det oppfattet? Holdninger, kroppsspråk, ordvalg. Alt sånn blir tolket veldig mye mer når du har en til mange enn når du er en til en, for da kan du på en måte følge... stille oppfølgende spørsmål og ha dialog da»

Informanten beskriv ein tydeleg bevisstheit kring kva som vert tolka av signal når ein skal formidle ein beskjed til mange tilsette på ein gong. Spurkeland beskriv

einvegskommunikasjon som «et sjansespill med hensyn til å bli forstått» (Spurkeland, 2020, p. 161). Det er skilnad på korleis informasjon som vert formidla på denne måten vert tolka av mottakaren i forhold til korleis informasjonen vert kommunisert ut. Informanten fortalde at det å øve, både på samtalar ein til ein og samtalar ein til mange, er viktig for å finne ut korleis ein på best måte skal kunne formidle det ein vil, utan å lage for stort rom for tolking.

Ein annan informant brukar personalmøte som eit eksempel for å forklare viktigheita av kommunikasjon for ein leiar:

Vi ledere har faktisk ikke så mange andre verktøy enn samtalen, dialogen og presentasjonen som vi snakker, og at vi handler deretter (...) Når jeg går på et personalmøte, har jeg en presentasjon på tavle (...) Så har jeg forberedt meg veldig lenge (...) Det er ikke tilfeldig hva jeg sier. Det er jo klart.. det er ikke et manus jeg har skrevet, men jeg har tenkt gjennom hva som er viktig å si og på hvilken måte. Og jeg kan lese salen fort og om folk er påkoblet eller dette var litt irriterende eller så (...) Og hvis jeg leser det, så trenger jeg å redigere litt på det sånt (...) Jeg tror vel at det er jo det mest ledere feiler på, det er jo måten vi kommuniserer på og handler deretter, eller av vi gjør det bra. Det er jo det vi har egentlig å gå på (...) Det hjelper ikke meg at jeg hadde gitt alle langt høyere lønn, hvis de så at du altså behandler folk som dritt, så hadde ikke jeg hatt folk her likevel.

Som begge sitata gjev utrykk for, er det å kommunisere «ein til mange» eit viktig område å ha kompetanse og vere bevist på. Det er og eit vanskeleg område. Som leiar i ein slik situasjon, har ein berre den eine stemma ut til alle dei som skal ta i mot. Vi kan ikkje styre korleis informasjonen vert teken i mot, eller korleis den vert tolka. Den siste informanten er inne på det som Svare kallar for «sosial årvåkenhet» (Svare, 2006, p. 96) Sjølv om Svare brukar det til å forklare følelser i dialog, gjeld det og når ein står framfor ei forsamling Å inneha eigenskapen til å forstå kva den andre føler og korrigere seg sjølv undervegs, kan vere med å snu noko før det potensielt går for langt. Som i informanten sitt tilfelle, der konsekvensen kunne vore at deltakinga på personalmøta vart låg, og eit viktig fora for å få ut viktig informasjon til alle i eininga, ville miste sin kraft. For å unngå å komme i ein slik situasjon kan informanten, som opplyst, førebu seg godt, bruke tid på å bli godt kjend med sine tilsette og bevisst bygge opp gode relasjonar. Altså, ein overfører element frå dialogferdigheitene og nyttar dei.

Samtalekompetanse er i stor grad individuelt og er noko som etter kvart som ein lærer og erfarer, vert ein del av den du er. Vi byrjar å bygge vår samtale kompetanse allereie frå vi er små, og kva som pregar den er det vi møter gjennom oppveksten. Formell samtalekompetanse er noko som ein kanskje i større grad må vere oppmerksom på gjennom utdanningar. Nokre utdanningar er innom emnet, og sjølv om emnet kan vere samtalar med barn, eller korleis ein skal forklare eigen kompetanse er det kompetanse på samtalar og kommunikasjon ein bygger. Og ideala for samtale og dialog vil gjelde uansett.

Det er uvisst om samtalekompetanse er eit viktig moment i eit jobbintervju eller ei stillingsutlysing med mindre jobben direkte går på samtalar som terapeutar og slikt. Å vere bevisst på eigen kompetanse, vere trygg i ulike typar kommunikasjon, kan vere ein eigenskap som absolutt vil vere til hjelp i jobben som leiar, og det kanskje vere det som skil ein god leiar frå ein mindre god leiar. Men samtalekompetanse er ikkje berre kompetansen på korleis gjennomføre den vanskeleg samtalen riktig. Arbeidet som ligg til grunn, bygging av relasjon og tillit, vise sine tilsette at ein gjennomfører det ein lovar å gjere, det er det som er arbeidet. Og når ein leiar nyttar samtalen gang på gang, og øver på dei viktige elementa og lar det bli ein del av ryggrada, det er då samtalen vert eit verktøy som kan brukast strategisk. Summen av alt frå medarbeidarsamtalar, lønssamtalar, kaffisamtalar vil legge til grunn ein relasjonskompetanse som i stor grad kan vere med å påverke arbeidssituasjonen for alle rundt positivt.

#### 4.2.2 Medarbeidarsamtale

Alle informantane fortel at dei har medarbeidarsamtalar med sine tilsette. Det vanlegaste er at det vert halde ein i året i kommunen. Ein av informantane med erfaring frå privat sektor fortalde at det var lagt fram føringa frå arbeidsplassen om å ha medarbeidarsamtale fire gongar i året. Informanten sa: «Jeg klarer etter beste evne det en til to ganger i året (...) men så er jeg ganske tett på de da, så jeg tror ikke hverken de eller jeg har sett sånn kjempe, altså at det mangler veldig mye da». Informanten gav også uttrykk for at det var einigheit i verksemda at fire var for mange, men at det var pålagt å gjennomføre to samtalar i året.

Ein annan informant beskreiv erfaringane med medarbeidarsamtalen slik:

Ja, mange enheter og mange folk som skal gjennom den samme kvernen, og det blir kanskje mer en sånn type, hva skal jeg si, kvantitet før kvalitet på mange måter sant, og da er jo... du vet at du har liksom bare en tilmålt tid per samtale, og da kan de systemene hjelpe deg til å være så strukturert at jo, jeg kommer gjennom det. Sant, så kan du jo stille spørsmål om... Hvor mye fikk du ut av det? Sant fordi at du på en måte peiste igjennom en haug med spørsmål. Og så var det kanskje sånn at medarbeideren din hadde hatt mye større behov for å snakke om 2 av de spørsmålene enn å, liksom bruke 2 minutter på alle 20 sant.

Informanten fortel her at systemet er både og. På en måte kan de vere til hjelp for å komme gjennom samtalanene, og sikre at alle får gått gjennom det som medarbeidersamtalen skal gå igjennom, samtidig seier informanten at ikkje alle medarbeidarar har same nytten av å raskt gå gjennom alle spørsmåla, men ville hatt nytte av å berre gå gjennom delar av det medarbeidersamtalen legg opp til. I samtalen gjev informanten inntrykk over å ikkje ha veldig gode erfaringar frå korleis medarbeidersamtalen er lagt opp. Informanten gjev utrykk for at dei negative erfaringane ikkje handlar om det som ligg til grunn for at ein gjennomfører medarbeidersamtalen, men om malen og rutinen som legg føringar for korleis medarbeidersamtalen skal gjennomførast, som ein informant utrykte: «når malen ikke passer, så er det ikke aktørene som er problemet».

Alle informantane fortalde at dei på ein eller annan måte hadde justerte rutinen og malen til medarbeidersamtalen etter eige behov. Som en informant sa «en må gjøre tilpassninger til medarbeidersamtalen opp mot hvem man snakker med». Ein informant fortalde at dette var noko som vart gjort tidlegare, men at fokuset no var å halde seg til malen, og heller legge til emne om det var behov for det. Medarbeidersamtalen er lagt opp for å mellom anna planlegge oppgåver på arbeidsplassen, effektivisere rutine, personalutvikling og organisasjonsutvikling (Grimsø et al., 2015, p. 237). Den har ein tydeleg hensikt, og fastlagte rammer og føringar for korleis den skal gjennomførast.

Det er ingen som beskriv medarbeidersamtalen som viktig knytt til relasjonsbygging, ei heller at det nokon som gjev utrykk for at det er ein nyttig metode dei brukar for å kommunisere med sine tilsette. Beskrivingane informantane kjem med gjev eit delt inntrykk, som ein informant beskriv:

Har til nå ikke opplevd at medarbeidersamtalen har vært spesielt nyttig. Enten er den for overfladisk, eller så er den for skjematisk og punktlig. Det bli ikke nok god flyt i samtalen fordi en må gjennom alle punkta, men som samtale om karrierevei, er det en bra samtale. Det er ikke noe en snakker om til vanlig».

Det kan virke som om det ikkje er sjølve samtalen, men opplevelsen av at ein må gjennomføre den på ein spesiell måte som fører til dei negative haldningane. Det er interessant å prøve å tenkje kva som kan vere årsaka til dette. Grimsø et al. (2015) gjev uttrykk for at det er essensielt at medarbeidersamtalen vert innført som ein metode, med tilhøyrande opplæring til alle som skal gjennomføre den med sine tilsette (Grimsø et al., 2015, p. 240) Eit anna poeng som og kjem opp, er at medarbeidersamtalen er eit verktøy for langsiktig planlegging, ikkje ein dagleg samtale (Grimsø et al., 2015, p. 240). Det var i intervjuet ikkje snakka om i kva grad informantane hadde opplæring i bruk av medarbeidersamtalen, men det ville vore interessant å undersøkt om opplæring låg til grunn hjå nokre av dei, og i kva grad ei slik opplæring kunne hatt noko å sei i forhold til haldningar.

For ein leiar med mange tilsette er gjennomføring av medarbeidersamtalen ein krevjande prosess, men for den enkelte tilsett kan medarbeidersamtalen vere den eine gongen i året den får ein samtale med sin leiar som handlar om eigen utvikling. Det er her trygghet og tillit kjem inn, og viktigheita av å ha ein balanse i samtalen, slik Spurkeland beskriv når han snakkar om ferdigheiter i relasjonsleiing (Spurkeland, 2020, p. 59).

Medarbeidersamtalen er eit verktøy dei fleste kommunar legg til grunn for personaloppfølging. Og om ein tenkjer litt på det, oppdagar ein at det er relativt ressurskrevjande tiltak. Alle tilsette i kommunal sektor skal ha ein strukturert og planlagt samtale med sin nærast leiar. Det høyrest ikkje så mykje ut for dei tilsette som ikkje har personalansvar, men for dei som har det, og som gjerne har meir enn 15 tilsette, kan dette vere tidkrevjande. Med tanke på funna som kjem fram i denne oppgåva, kan ein forsiktig opne ein diskusjon om det burde vore gjort endringar i korleis metoden vert teken i bruk, eller om meir opplæring om emnet er det som vil kunne gjere ein skilnad. Vi kan og sjå på medarbeidersamtale som en organisatorisk myte.

Ein informant delte sin eigen erfaring frå medarbeidersamtalane som tilsett:

Men av egen erfaring, etter å vært i arbeidslivet i over 20 år, er det tydelig at både utvikling innenfor feltet, hvilke arbeidsplass en er på og spesielt hvilke type jobb en har, har noe å si for om og hvordan en blir fulgt opp gjennom en medarbeidersamtale. Min første medarbeidersamtale kom ikke før etter jeg hadde utdanning fra høyskole. Jeg var ny i jobben og hadde en leder som var ny som leder. Det var min første gang, men og lederen sin første medarbeidersamtale med lederrolle. Samtalen ble opplevd som veldig seriøs, og trivsel og fremtid var tema som ble snakket om og tatt på alvor. Ved neste medarbeidersamtale ble kontrakten tatt frem igjen, og brukt som grunnlag og for å dokumentere måloppnåelse.

Det er nok mykje som har endra seg dei siste 20 åra, men grunnlaget for medarbeidersamtalen byggjer framleis på mange av dei same prinsippa, kan det ha noko med at ein heilt ny leiar er meir pliktoppfyllande enn leiarar som har nokre år på seg? Det er vanskeleg å sei, men igjen kan ein komme til at korleis ein er i møte med andre og kva haldningar ein har, vil alltid vere individuelt.

### 4.3 Refleksjonar og egne erfaringar knytt til bruk av samtale

Det er summen av alt som utgjer den gode samtalekompetansen, og mest av alt erfaringa ein tek med seg vidare etter tilbakemeldingar frå kollegaer og tilsette.

Dette kapittelet vil gje eit innblikk i informantane sine egne erfaringar, deira strategi og refleksjon kring desse. Hensikta er å sjå om formell kompetanse, uformell kompetanse, har noko å sei for informantane sin samla kompetanse på samtale, og om dei nyttar seg av den som eit verktøy.

#### 4.3.1 Strategi og erfaringar

Det var spennande å spørje informantane, etter ein grundig gjennomgang av formell kompetanse, leiarutvikling og beskrivingar av ulike samtalar, om dei har noko strategi for korleis dei brukar samtalen sine. Ein informant sa: «vi ledere har faktisk ikke så mange andre verktøy enn samtalen, dialogen og presentasjonen som vi og snakker, og at vi handler deretter». Alle uttrykt at dei brukte samtale for å bygge relasjonar og tillit til sine tilsette, og at



dette var noko dei brukar strategisk for å legge til rette for trivsel og trygghet på arbeidsplassen, likevel kom det fem ulike svar på kva dei la til grunn og fokuserte på i sitt tillitsarbeid. Kort sagt

- Å førebu seg godt og øve
- Å vere ein god rollemodell
- Skape trygghet hjå dei tilsette
- Lese sine tilsette og kjenne dei godt,
- Å bety ein skilnad i forhold til å utvikle den tilsette, og
- Å skape ein jevnbyrdig arena.

Ut i frå desse uttalanene, kjenner ein att ideala for samtale som både Svare og Spurkeland gjer greie for. Ein annan informant sa:

Å være aktiv på den uformelle samtalen. For det fanger opp så mye av hva som rører seg, og du blir kjent med dine medarbeidere. Det er sånn vi skaper psykologisk trygghet. Det er jo ved å vise at vi kan prate (...) De kan komme til oss med alt mulig rart sant. Så det å være tilgjengelig, være til å stole på. Har du sagt noe, må du stå for det (...) vise at du kan være et godt forbilde da. Så tror jeg mye er gjort.

Informanten sitt utsagn kan tolkast å handle om småprat, og verdien i å kjenne heile mennesket. Vise interesse for den tilsette og skape ein trygghet som igjen vil føre til stabile relasjonar. Om ein hugsar tilbake til sitatet om å «legge hodet på blokka» som er med å vise til dei tilsette at ein som leiar ikkje er redd for å gå inn i ein relasjon, noko som skapar tillit.

Informantane har mange ulike strategiar, og sitata over viser til fleire ulike metodar dei har komme over i si tid som leiarar. Det å ha fokus på korleis ein som leiar kan løfte tilsette fram og utvikle dei for å skape positive endringar, vert beskriven av informanten som nyttar seg av denne metoden, som noko som har vorte innarbeidd over tid. Saman med anerkjennande kommunikasjon viser dette til ein leiarstil som bygger opp tilsette, og som vil vere med på å skape eit godt miljø for alle på arbeidsplassen. Informanten opplyser at når begge desse er godt innarbeidd er det lett å bygge kompetansen vidare i same retning. Når ein har erfart at noko fungera, ser ein verdien i å utvikle dette ved hjelp av ny kunnskap. På mange måtar bygger ein her ein spisskompetanse, som kan skape ein einsretta utvikling, og kanskje og ei sperre på å tileigne seg kunnskap om andre metodar.

Gode malar og skriftleg støtte er og verktøy som er til god hjelp, gjerne i ein travel kvardag der tida ikkje strekk til. I dei faste statusmøta mellom leiar og tilsett, er det mange ting som skal rapporterast inn. Ein informant har utvikla ein mal for dei faste møta, som over tid har vorte tilpassa for å gjere møta meir effektive. Informanten seier: «Tiden vi har kan brukes til å diskutere det som trengs å diskutere og vi kan gå i dybden på ulike ting, mens andre ting blir rapportert inn og dokumentert». Informanten sin tilpassing av malen kan ein sei å vere ein god strategi i effektiv tidsbruk, men og vere med å sikre at dei tilsette får drøfta vanskeleg situasjonar dei står i, og at det er tid til å gje naudsynt rettleiing på det dei faktisk treng rettleiing på. Ved å oppretthalde ein slik måte å jobbe på vert oppfølginga ein leiar kan gje til sine tilsette føreseieleg. Referatskriving er ikkje eit relasjonsbyggande element. Å sitje bak ein PC og skrive medan nokon snakkar med deg, er kanskje det motsette. Men med bevisstheit kring dette, å regulerer malen til å gjelde det ein skal registrere, gjev meir tid til relasjonsarbeid, som igjen fører til tillit.

Ein informant fortel at digitale løysingar og skjema kan vere bra for å registrere ting, og for å dokumentere saker og ulike avgjersle som vert teken, men det kan fort verte upersonleg.

Likevel kan det vere ein viktig del i førebuing mot å utvikle andre metodar. 10

faktorundersøkinga er ein digital medarbeidarundersøking som, i følgje ein av informantane, ein del av grunnlaget bak utarbeiding av mellom anna skjema for medarbeidarsamtalen. Igjen kan evaluering og utbetring av malar og skjema sjåast som viktige element i den relasjonsbyggande prosessen. Utfordringa med digitale løysingar er gjerne at det kan vere vanskeleg å få tilsette til å registrere sine svar. Ein informant sa at:

Det er jo forsåvidt effektivt for å måle en del ting sant (...) jeg skjønner veldig godt at store bedrifter, eller for eksempel kommuner, velger å kjøre et sånt opplegg fordi at da har de liksom en måling som er gjort veldig likt for de aller fleste (...) Men jeg vet jo og at det er veldig mange som ikke gidder å svare på det fordi at det er så upersonlig. Ja, hva skal jeg med det? Altså sant? Altså mange tenker at ja, ja, det er ingen som vil bruke det til noe likevel.

Fleire beskreiv øving og omfattande førebuing knytt til den vanskelege samtalen, som denne informantane: «Men da er det det å være godt forberedt selv på akkurat hva du skal si at du har de punktene, at du har tenkt nøye gjennom at du er omsorgsfull». Ein annan informant gav denne beskrivinga:

I forhold til den vanskelige samtalen, bruker jeg mye tid på å forberede meg. Må gå gjennom hele samtalen, for å være forberedt på hva jeg skal svare dersom vedkommende sier noe, og (...) dersom det kommer opp noe som er vanskelig.

Samtalar der ein skal ta opp vanskeleg ting, og kanskje må sei til ein tilsett at den ikkje fungerer i jobben sin, er førebuing eit teikn på respekt. På den andre sida, er det ikkje sikkert at den ein møter på andre sida av bordet klarar å gje utrykk for at ein set pris på det. Ein kan likevel tenkje at det er rett, når ein skal ta avgjersler som potensielt kan endre situasjonen til eit anna menneske.

Tilbakemelding var og noko fleire av informantane gav utrykk for som noko dei brukte som strategi i sin kontakt med sine tilsette. Behovet for å få tilbakemelding er noko som ligg i oss frå vi er små barn. Spurkeland diskuterer om dette føl oss etter vi er vaksne og, og han er inne på at behovet for tilbakemelding føl den vi er som person, og kva erfaringar vi har frå før. Spurkeland beskriv det å få tilbakemeldingar et eit av basisbehova til eit menneske. Det same gjeld å gje tilbakemeldingar. Spurkeland uttrykkjer at dette er ein ferdigheit ein kan øve opp (Spurkeland, 2006, pp. 77-79). For tilbakemelding er viktig i sjølvkjensla vår. Og det skal ikkje så mykje til, og sei «så fin du er på håret» eller «godt utført, dette ser eg du har jobba godt med» men effekten er stor, som Spurkeland skriv: «Om relasjonene er kjølige og tilbakemeldingskulturen svak, er behovene til stede i hver enkelt medarbeider. Ingen må tro at tilbakemelding ikke virker» (Spurkeland, 2006, p. 79).

### 4.3.2 Refleksjon

For å komme nærare inn på kva informantane sjølv tenkjer om dei brukar samtalen som metode for å skape tillit og relasjon er det viktig å ha med refleksjon med deira eigen stemme. Dei fekk i slutten av intervjuet spørsmål om kva dei tenkjer kan vere positivt med å setje samtalen i fokus å vere bevist på å bruke den som ein metode. Svara til tre av informantane treff direkte ned på det som låg til grunn for oppgåva:

Nei det er jo fordi at du skal forhåpentligvis få noe ut av en samtale. Og jeg tror som leder, så får man mye mer. Man blir oppfattet som en tydeligere leder og bedre leder hvis man er god på samtaler.

Altså, det kan være kjempemange ting. Men det der å liksom ha en, en trygghet mellom den ansatte og lederen at, du kan faktisk si hva som helst til meg. Jeg kommer ikke til å dømme deg eller tenke at du ikke kan det du holder på med

En samtale må få lov til å være så åpen og så her og nå fokusert at du får tak i det som er viktig for den andre parten for å drive fram kunnskap i samtalen, eller utvikling i samtalen.

Det er interessant at dei svarar så ulikt, men at det er dei same funksjonane som ligg til grunn for det dei ytrar. Her er det relasjonsbygging, trygghet og tillit som kjem fram. Faktorar som ligg til grunn for samtalekompetanse. Det neste sitatet underbyggjer dette, og beskriv kva denne informanten ser på som viktig i den relasjonen mellom leiar og tilsett.

Og så er det om noen av de er sykmeldte og trenger oppfølging. Så håper jo jeg at vi har sådd god dialog, at jeg vet om det når de blir sykmeldt. Ja, det tenker jeg er liksom litt sånn syretest i forhold til relasjonen. Om noen bare blir sykmeldt, og jeg ikke har ant at det var i emning. Så er det et eller annet som gjør at ikke de har villet snakke med meg. Du kjenner jo stort sett på noe før du blir sykmeldt.

Det er tydeleg at erfaring er svært relevant for korleis ein nyttiggjer seg dei relasjonane ein opprettar på arbeidsplassen, og at det er viktig å nytte samtalen godt.

Det kan tenkast at utfallet i denne oppgåva ville vore annleis om utvalet hadde mindre erfaring som leiarar enn informantane som har delteke her, men sidan samtalar er ein så stor del av alle relasjonar ein har opp gjennom livet, er det slik at dei fleste menneska innehar ein eller anna form for kompetanse på området. Det å ha vere bevist samtalens omfang, og nyttiggjere seg av den, er ein viktig del i korleis ein kan bruke den som ein metode for å byggje ein arbeidsplass som er prega av gode relasjonar og tillit.

## 5. Oppsummering

Målet for denne oppgåva har vore å finne ut kor stor del samtalar er for ein leiar, i arbeidet med oppfølging av tilsette. Problemstillinga som vart lagt til grunn for å finne ut dette var: Korleis brukar leiarar samtale bevisst i kontakt med sine tilsette, og i kva grad har leiarar fokus på samtale og metodisk bruk av desse, og kva fordelar det kan ha.

I vurderinga av kva metode som kunne gje relevant informasjon for å kunne svare på dette, utmerka det kvalitative forskingsintervjuet seg, då det «søker å forstå verden sett frå intervjupersonens side» (Kvale & Brinkmann, 2015, p. 20).

Bevisstheit kring samtale er noko ein kan finne ut gjennom å sjå informantane sine beskrivingar om korleis dei gjer det, og samtidig undre seg over kva som er grunnen til at dei gjer som dei gjer. For å få til dette, har det som kom fram i intervjuet vorte tolka gjennom fenomenologi og hermeneutikk. Dette er forsøkt å tydeleggjere ved å bruke direkte sitat frå informantane for så gjennom tolkinga sette sitata opp mot teori på samtale og relasjonsleiing.

Intervjuet med informantane var ulike i forhold til kva dei la vekt på at metodar dei opplevde som nyttige og ulike i forhold til kva eksempel dei valde å trekke fram. Likevel kan ein, når ein skal presentere eit resultat, sjå at det er einigheit i resultatet som kjem fram til slutt.

Gjennom intervjuet vart informantane sin formelle og uformelle kompetanse lagt fram for å sjå om det er fellesnemningar ein kan setje fram for å sei noko om kva som er heldig å ha av kompetanse for å nytte seg av samtalar som ein metode. Ingen av informantane hadde same grunnutdanning, og i kva grad samtale hadde vore eit tema i undervisninga, var tilfeldig ut i frå kva profesjon ein utdanna seg mot. I forhold til vidareutdanning var det lettare å finne fellestrekk, då ein del av dei informantane la til grunn for sin kompetanseutvikling hadde komme gjennom leiarutvikling på arbeidsplassen, eller nye utdanningsløp knytt direkte mot leiing. I informantane sine beskrivingar av leiarutviklingane knytt til arbeidsplassen, var det dei med relasjonelle moment som var beskriven som dei dei fekk mest ut av.

Alle informantane uttrykte glede og engasjement i oppfølging av sine tilsette, og dei hadde gode beskrivingar på korleis dei, gjennom samtalar, bevist bygde relasjonar og tillit. Utalane og refleksjonane dei kom med var svært relevante for det målet med oppgåva var. Det var og lett å kjenne att element frå det teoretiske grunnlaget i dei forskjellige uttalane. Noko som

førde til at drøftinga mellom teori og empiri vart samanhengane og det vart til slutt lett å sjå eit resultat som kunne gje eit svar på det problemstillinga ville fram til.

Eit element som kom fram i arbeidet med analysen, som det i utgangspunktet ikkje var meit å ha mykje fokus på, var medarbeidersamtalen. Dette førde til at det vart lagt til rette for å gje dette elementet litt større plass enn først tenkt. I drøftinga kring medarbeidersamtalen, kom det fram at det var varierende i kva grad informantane opplevde denne som eit godt verktøy ut i frå korleis dei vart gjennomført. Og spørsmålet er om informantane ville fått betre nytte av medarbeidersamtalen dersom den var lagt fram frå arbeidsgivar på ein annan måte, eller med grundigare opplæring av metoden før den skulle gjennomførast.

Sjølv om informantane hadde ulike måtar å gjennomføre samtalar på, og ulike metodar og erfaringar som låg til grunn for dette, er det tydeleg at alle informantane opplevde samtalar som essensielle for oppfølging og ivaretaking av sine tilsette, og dei var svært bevisste på korleis dei nytta seg av samtalar som verktøy og kva dei ønska å få ut av det.

Til slutt er det verd å nemne at tilbakemeldingane frå informantane etter intervjuet var at å få delta som informant i denne oppgåva var inspirerende og ei god bevisstgjeringsprosess på kva metodar dei faktisk nytta seg av.

## 6. Avslutning og etterord

«Kill your darlings» eit omgrep som vart introdusert av ein forelesar på masterstudiet. Den gongen var det litt langt fram, og ei morosam frase som det var litt rart at det vart lagt så stor vekt på. I dei siste frasene av arbeidet med denne masteroppgåva, fann heldigvis dette omgrepet meg. Eg har med skrekk, og med glede, måtte setje grense for teori, innhald og oppfølgingsspørsmål til informantane.

Å skulle avgrense eit emne for å halde det innanfor det som er den opphavslege planen er utfordrande. Særleg når arbeidet undervegs inspirerer til å gå vidare i fleire retningar. For eksempel kunne det vore interessant å ikkje berre sjå problemstillinga frå eit leiarperspektiv, men og kunne få innblikk i korleis tilsette opplever å ha samtalar med sine leiarar, og kva dei ser på som viktig i relasjonsbygginga og for at dei skal ha tillit til sine leiarar. Då kunne ein fått større innblikk i korleis det å vere bevist korleis samtalane vert lagt opp, kan påverke begge deltakarane i dialogen og kva det kan gjere med relasjonar, tillit og andre mellommenneskelege forhold på arbeidsplassen.

Eit anna emne som har vore freistande å trekkje inn i denne oppgåva, har vore om leiaren sin metode kring samtale kan ha noko å sei for effektiviteten og trivselen på arbeidsplassen. Det har vore mange ulike studie kring korleis auke effektiviteten på arbeidsplassen. Å kunne utvide materialet som har komme fram i denne oppgåva til å også å finne ut kva denne type fokus på samtale har å sei for forholda på arbeidsplassen, ville vore svært interessant.

Medarbeidarsamtalen kunne nok, og burde kanskje vore forska meir på. Dette med tanke på at inntrykket ein set att med etter denne drøftinga, at mange gjennomfører denne fordi dei må, som gjer at verdien i metoden vert redusert.

Valet av metode er godt grunngeve, og fungert godt, men det er på tross av dette ein metode som ikkje fører til at det er vanskeleg å generalisere resultatet. Likevel ville det vore utfordrande å nytte seg av andre metodar for å få svar på nettopp denne problemstillinga.

Som ein avsluttande kommentar, kan det å ha skriving av masteroppgåve som høgaste prioritet i tida denne skal utformast, trekkast fram som ein absolutt fordel. Å skulle balansere jobb, familieliv og masterskriving er utfordrande og krevjande, og gjer det ti ein tyngre prosess enn det treng å vere.

## Litteraturliste

- Anker, T. (2020). *Analyse i praksis, en håndbok for masterstudenter*. Oslo: Cappelen Damm.
- Lov om arbeidsmiljø, stillingsvern mv., LOV-2005-06-17-62 C.F.R. (2005).
- Bang, T. (2021). *Perspektiver på kommunikasjonsmakt, digital makt og avmakt* (Vol. 1). Bergen: Fagbokforlaget.
- Bøe, B. E. (u.å). Psykologisk trygghet på arbeidsplassen. Retrieved from <https://motivati.no/psykologisk-trygghet-pa-arbeidsplassen/>
- Einarsen, S. V., Martinsen, Ø. L., & Skogstad, A. (2023). *Organisasjon og ledelse* (Vol. 2). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Eriksson - Zetterquist, U., Kalling, T., Styhre, A., & Woll, K. (2015). *Organisasjonsteori*. Sverige: Cappelen Damm AS.
- Fjell, E. (2022). *Makt og motmakt i arbeidslivet, Et virksomhetsteoretisk perspektiv*. Oslo: Novus Forlag.
- Fjell, E. (2023). *Strategisk personalledelse. Del 2. Samtalen som verktøy*. Paper presented at the Paper presentert på forelesning Høgskolen i Innlandet.
- Gilje, N. (2019). *Hermeneutikk som metode, ein historisk introduksjon*. Danmark: Det Norske samlaget.
- Grimlø, R. E., Egerdal, Å., & Sanyang, F. A. (2015). *Personaladministrasjon, teori og praksis* (Vol. 5). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Grønmo, S. (2010). *Samfunnsvitenskapelig metoder* (Vol. 3). Bergen: Fagbokforlaget.



- Høiback, H. f. m. (2021). Store norske leksikon (2005 - 2007): strategi i Store norske leksikon på snl.no. Retrieved from <https://snl.no/strategi>
- Irgens, E. J. (2007). *Profesjon og organisasjon: Å arbeide som profesjonsutdannet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Irgens, E. J. (2021). *Profesjon og organisasjon. En bok for profesjonsutøvere og de som skal lede dem (Vol. 2)*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode (Vol. 5)*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju (3. utgave, 2 opplag 2015 ed.)*: Gyldendal Akademisk.
- Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse (Vol. 3)*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Motivati. (u.å). Verktøyet som gir fornøyde medarbeidere. Retrieved from <https://motivati.no/funksjoner/>
- NTNU, U. (Producer). (2018, 19. desember). Intervju som forskningsmetode. [Video] Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=odN7GD78jLc>
- Organisasjonspsykologene, B. (u.å). Alle snakker om psykologisk trygghet – men hvordan skaper du det egentlig? Retrieved from <https://www.bjornson.no/aktuelt/alle-snakker-om-psykologisk-trygghet-men-hvordan-skaper-du-det-egentlig->
- Repstad, P. (2007). *Mellom nærhet og distanse: Kvalitative metoder i samfunnsfag (Vol. 4)*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Sagberg, I. (2020, 21.10.2020). Psykologisk trygghet i Store Norske leksikon på snl.no.
- Sikt. (2023). Personverntenester for forskning. . Retrieved from <https://sikt.no/tjenester/personverntjenester-forskning>
- Skivik, H. M. (2018). *Relasjonell ledelse, å lære lederskap i praksis* (Vol. 2). Oslo: Gyldendal Norsk forlag.
- Spurkeland, J. (2006). *Relasjonskompetanse - Resultat gjennom samhandling*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Spurkeland, J. (2020). *Relasjonsledelse* (Vol. 5). Oslo: Universitetsforlaget.
- Stai, S. (2021, 25. juni). Anerkjennende kommunikasjon. Retrieved from <https://ndla.no/nb/subject:1:793027a5-0b4c-42c1-a2aa-840aaf9f8083/topic:1:0ac0db3e-7455-4c9d-8f41-d926ff6b9876/topic:1:70c87b75-aa7b-4777-bd83-0ae6128cb9af/resource:44abad20-3f06-4b40-87f8-ffd98a5422d3>
- Svare, H. (2006). *Den gode samtalen: Kunsten å skape dialog*: Pax.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse* (Vol. 5). Bergen: Fagbokforlaget.
- Wikipedia. (2020, 19.05.2020). Samtale. Retrieved from <https://no.wikipedia.org/wiki/Samtale>

# Vedlegg 1. Intervjuguide

## Intervjuguide –

### Problemstilling:

#### Samtalar i arbeidslivet

- Korleis brukar leiarar samtale bevisst i kontakt med sine tilsette. (Korleis brukar ein leiar samtale bevisst i kontakt med sine tilsette)
- I kva grad har leiarar fokus på samtalar og metodisk bruk av desse, og kva fordelar kan det ha?
- Korleis kan bevisstheit kring ulike typar samtalar vere til hjelp for ein leiar.
- Kan bevisst bruk av samtale, gje auka effektivitet, meir tillit til arbeidsgivar, auka tilhøyre til arbeidsplass og lågare sjukefråvær

#### Innleiing og informasjon:

- Først av alt ynskjer eg å takke for at du stiller opp og brukar di tid til dette prosjektet.
- Eg vil ta opp intervjuet, og så snart som mogeleg transkribere det. Dokumentet vert oppbevart etter gjeldande regelverk og lydfila vert sletta.
- Er reknar med intervjuet vil ta om lag ein time, men det er mogeleg å bruke lengre tid då eg lagt opp til refleksjon kring dei emna eg tek opp.
  
- Formålet mitt med å intervju deg er for å undersøkje nærare kva ulike samtalar ein leiar som deg(tittel og stilling) brukar knytt til dine tilsette. Eg ynskjer å finne ut om det ligg noko føringar for dei formelle samtalanane du har med dine tilsette frå din arbeidsgivar / bedrift, og kva oppfølging desse eventuelt får frå HR. Vidare er det spennande å finne ut om det i din utdanning har vore fokus på korleis ein kan ha ulike samtalar og korleis du kan bruke dei. Eg vil i dette intervjuet også snakke om du har egne erfaringar frå ulike samtalar. Her både frå formelle, og uformelle samtalar. Og om dei erfaringane du har, har fått deg til å endre din eigen måte å gjennomføre samtalar på.

#### Spørsmål:

##### Informanten sin bakgrunn:

- Stilling / tittel
- Utdanning og evt tilleggstudanningar
- Erfaring – formell / uformell
- Kjønn og alder

1. Kva stilling har du no, og kor lenge har du hatt den?
2. Kor mange tilsette har du personalansvar for, og kva medfører det å ha personalansvar i di stilling?
3. Fokus i dette prosjektet er samtalar. Kva legg du i omgrepet samtale? (dialog)
4. Kan du beskrive dei ulike samtalarane du brukar i kontakt med dine tilsette? Skil gjerne mellom formelle og uformelle samtalar (eks: medarbeidersamtale, intervju, samtalar om varsel, lønnsamtalar, rettleiing, samtalar for å følgje opp dei tilsette, stikke hodet innom osv).
  
5. Korleis vil du beskrive den «gode» samtalen?
  - a. Kva var det som gjer ein samtale god?
6. Korleis vil du beskrive «følelses samtalen» og har du opplevd slike samtalar i arbeidssamanheng?
7. korleis vil du beskrive læringssamtalen? Og kva tenkjer du kjenneteiknar denne samtalen?
8. korleis vil du beskrive den «vanskelege / utfordrande samtalen»
  - a. Har du konkrete eksempel på den «vanskelege/ utfordrande samtalen»
  - b. Kva skjedde under den vanskelege samtalen?
9. Er det andre eksempel du vil trekkje fram og fortelje om?
10. Kva kjenneteiknar ein god lyttar? Og kva er kunsten å lytte
11. Korleis legg du opp dei ulike samtalarane? Kva bistand får du av arbeidsgivar i form av rutine / hjelp frå HR? og kva legg du personleg vekt på? (digitale løysingar?)
12. Kva ulike verkemiddel/metodar brukar du for å gjennomføre samtalarane du har ? Har du noko strategi? (Førebuing)
13. Kva erfaring har du frå dei ulike samtalarane du har brukt?
14. Har du brukt samtalar bevisst for å byggje relasjon og tillit?
15. Når du tok din utdanning, var det fokus på samtalar og korleis bruke desse som eit verktøy ?
16. Kva tenkjer du kan vere positivt med å setje samtalen i fokus, og vere bevisst på å bruke den som ein strategi?

#### Oppfølgingsspørsmål:

17. korleis er sjukefråvær, trivsel og arbeidsmiljø i di eining?
18. er det sett i verk tiltak for å ivareta desse?

#### Avslutning:

- Ut i frå kva vi har snakka om i dag, kva meiner du er dei viktigaste punkta vi har vore innom?
- Er det noko vi ikkje har vore innom du ser som viktig å ta med vidare?
- Dersom noko skulle komme opp, er det greitt om eg kontaktar deg?
- Tusen takk for at du stilte opp.

# Vedlegg 2. Godkjenning frå NSD



[Meldeskjema](#) / [Masteroppgåve](#) / Vurdering

## Vurdering av behandling av personopplysninger

<b>Referansenummer</b> 530300	<b>Vurderingstype</b> Standard	<b>Dato</b> 14.05.2023
----------------------------------	-----------------------------------	---------------------------

**Tittel**  
Masteroppgåve

**Behandlingsansvarlig institusjon**  
Høgskolen i Innlandet / Handelshøgskolen Innlandet - Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap / Institutt for organisasjon, ledelse og styring

**Prosjektansvarlig**  
Erik Fjell

**Student**  
Ane Hågensen

**Prosjektperiode**  
01.12.2022 - 31.12.2023

**Kategorier personopplysninger**  
Alminnelige

**Lovlig grunnlag**  
Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlege grunnlaget gjelder til 31.12.2023.

[Meldeskjema](#)

### Kommentar

#### OM VURDERINGEN

Sikt har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket. Vi har nå vurdert at du har lovlig grunnlag til å behandle personopplysningene.

#### FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Det er institusjonen du er ansatt/student ved som avgjør hvordan du må lagre og sikre data i ditt prosjekt og hvilke databehandlere du kan bruke. Husk å bruke leverandører som din institusjon har avtale med (f.eks. ved skylagring, nettspørreskjema, videosamtale el.).

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

#### MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Se våre nettsider om hvilke endringer du må melde: <https://sikt.no/melde-endringer-i-meldeskjema>

#### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Vi vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

## Vedlegg 3. Informasjonsskriv til informantar

# Vil du delta i forskingsprosjektet samtalar som metode/samtalar i arbeidslivet?

### Føremålet med prosjektet

Dette er eit spørsmål til deg om du vil delta i eit forskingsprosjekt der føremålet er å undersøkje:

- Korleis leiarar brukar samtalar bevisst i kontakt med sine tilsette og i kva grad fokus på metodisk bruk av samtalar kan ha fordelar og vere til hjelp for ein leiar.
- Opplysningane skal brukast i ei masteroppgåve

### Kvifor får du spørsmål om å delta?

Du får denne førespurnaden fordi

- Du er, eller har vore, leiar med personalansvar i offentleg sektor

### Kven er ansvarleg for forskingsprosjektet?

Høgskulen på Innlandet er ansvarleg for personopplysingane som blir behandla i prosjektet, og rettleiar til prosjektet er Erik Fjell.

### Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Det vil ikkje føre til negative konsekvensar for deg om du ikkje vil delta, eller om du seinare ber om å få opplysningane dine sletta.

### Kva inneber det for deg å delta?

- Data vert samla inn gjennom eit intervju på om lag ein time
- Personlege opplysningar som vert samla inn er:
  - Noverande tittel og stilling og varigheit på denne
  - Tidlegare stillingar som er relevante
  - utdanning
- Opplysningane vert registrert elektronisk som lydopptak og vert deretter transkribert og anonymisert.
- Opplysningane vert oppbevart sikkert, og sletta når prosjektet vert avslutta innan desember 2023

### Kort om personvern

Vi vil berre bruke opplysningane om deg til føremåla vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandlar personopplysingane konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Du kan lese meir om personvern på neste side.

Venleg helsing

Ane Johanne Hågensen  
Student

### **Utdjupande om personvern – korleis vi oppbevarer og brukar opplysningane dine**

- Det er berre student som har tilgang til opplysningane som vert samla inn.
- Rettleiar, Erik Fjell ved Høgskulen på Innlandet, vil har mogelegheit til å lese anonymisert transkribering
- Filer vert lagra med kode, og kodeliste vert lagra skild frå resten av datamaterialet.
- Filer vert lagra kryptert.
- Deltakar vil ikkje kunne kjennast att i publikasjonen

### **Kva gjev oss rett til å behandle personopplysingar om deg?**

Vi behandlar opplysingar om deg for føremål knytt til masteroppgåve, og fordi forskingsprosjektet er vurdert å vere av allmenn interesse.

På oppdrag frå Høgskulen på Innlandet har personverntenestene ved Sikt – Kunnskapssektorens teneseteleverandør, vurdert at behandlinga av personopplysingar i dette prosjektet vil skje i samsvar med personvernregelverket.

### **Rettane dine**

Så lenge du kan identifiserast i datamaterialet, har du rett til å protestere, be om innsyn, og til retting og sletting av opplysingar som vi behandlar om deg. Du vil da høyre frå oss innan ein månad. Vi vil gje deg ei grunngjeving dersom vi meiner at du ikkje kan identifiserast, eller at rettane ikkje kan utøvast. Du har også rett til å klage til Datatilsynet på korleis vi behandlar personopplysingane dine.

### **Kva skjer med personopplysingane dine når vi avsluttar forskingsprosjektet?**

Prosjektet skal etter planen avsluttast 31.12.2023. Opplysingane vil då bli sletta.

### **Spørsmål**

Dersom du har spørsmål eller vil utøve dine retter, ta kontakt med:

- Erik Fjell ved høgskulen på Innlandet.
  - [erik.fjell@inn.no](mailto:erik.fjell@inn.no)
  - Telefonnummer 62 43 05 14
- Personvernombodet vårt:
  - [personvern@inn.no](mailto:personvern@inn.no)

Dersom du har spørsmål knytt til vurderinga frå Sikt sine personverntenester, kan du ta kontakt på e-post: [personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no), eller på telefon: 73 98 40 40.