

Solveig Winther

Hvordan beskriver medarbeidere og ledere at medarbeidersamtaler som er basert på coachende tilnærming påvirker deres motivasjon og ansvar for egen prestasjonsutvikling?

Masteroppgave i organisasjon og ledelse, spesialisering i relasjonsledelse, RAD6901.

Trondheim, februar 2016

Forord og takk

Det å ha gjennomført dette mastergradsløpet har vært tidkrevende og særdeles utfordrende i kombinasjon med en krevende jobbhverdag. Samtidig har det vært noen veldig lærerike år hvor jeg er blitt introdusert til mange flotte medstudenter fra ulike arbeidsplasser og fått lov til å fordype meg i flere aspekter av ledelsesfaget. Alt i alt er jeg veldig takknemlig for at jeg har fått muligheten til både å gjennomføre studiet og til å skrive denne oppgaven.

Først vil jeg takke informantene i studiet. De var med på å gi meg innsikt i en annen arbeidsplass og lot meg få bli kjent med deres opplevelse av temaet i oppgaven. Alle delte sine tanker velvillig og jeg opplevde at det var en stor grad av åpenhet og ærlighet i intervjuene.

Så vil jeg takke min veileder Ottar Ness som nok hadde ønsket at jeg benyttet meg av hans tilgjengelighet i større grad enn jeg har gjort. Noen motbakker i min hverdag har gjort at min innsats i oppgaven har vært varierende. Ottar har uansett raskt respondert på mine henvendelser og kommet med konstruktive og gode tilbakemeldinger underveis.

Videre vil jeg takke min egen arbeidsplass med min leder Trond Jacobsen i spissen. Han har gitt meg mulighet til både å ta fag og til å gi perioder med permisjon slik at oppgaven kunne ferdigstilles. Mine nærmeste kollegaer fortjener også en takk for full støtte i hele perioden og for at de har stilt opp i mitt fravær.

Oppgaven ville aldri ha blitt ferdig uten «turvenninnen» Hilde som har bidratt med gode spørsmål og har lyttet til mine frustrasjoner underveis i prosessen. Hun åpnet også hjemmet sitt for meg i den siste perioden slik at jeg kunne sitte og skrive i fred og ro.

Jeg ønsker også å takke familien og spesielt Ole-Tom som har vært tålmodige med meg når kjøkkenbordet har vært fylt opp med papirer og bøker og mitt stadige tilbakevendende «jeg må jobbe med oppgaven.» Ole-Tom har også visst særdeles stor tålmodighet i prosessen og oppmuntret meg til å tro på meg selv underveis.

Trondheim 16.februar 2016
Solveig Winther

Sammendrag

Temaet for oppgaven er hvordan medarbeidere og ledere beskriver at medarbeidersamtaler der det benyttes coachende teknikker påvirker deres motivasjon og ansvar for prestasjonsutvikling. Jeg har tatt utgangspunkt i en avdeling ved egen arbeidsplass der det benyttes et verktøy bygget på coachende teknikker som hjelpemiddel i medarbeidersamtalen. For å kunne besvare problemstillingen har jeg sett på:

- Hvordan beskriver medarbeiderne og lederne at coachende teknikker påvirker deres motivasjon?
- Hvordan beskriver medarbeiderne at coachende teknikk påvirker dem til å ta ansvar for egen prestasjonsutvikling?

Jeg har kommet fram til funnene ved å benytte kvalitativ metode, semistrukturerte intervju. Jeg har intervjuet 12 personer, bestående av 2 ledere med 5 medarbeidere hver. Funnene jeg har kommet fram til:

- Medarbeidersamtalen oppleves som er nyttig.
- Samtalen oppleves som en direkte og konkret samtale og oppleves dermed som nyttig bruk av tid.
- Motivasjonen påvirkes positivt av coachingverktøyet.
- Hverken ansatte eller ledere opplever at ansatte tar mer ansvar for prestasjonsutvikling ved bruk av coaching.

Funnene er diskutert opp mot teori om medarbeidersamtaler, coaching, motivasjon og prestasjonsutvikling. Studien konkluderer med at medarbeidere og ledere ser på medarbeidersamtalen som en nyttig og viktig samtale. Samtalen oppleves viktig fordi den er en pause fra hverdagen hvor det fokuseres på medarbeiderens arbeidssituasjon, mål og prestasjoner. Medarbeideren synes det er nyttig å snakke med lederen på tomannshånd.

Innholdsfortegnelse

1.0	Innledning	6
1.1	Problemstilling	8
1.2	Oppgaveoppbygging og struktur	8
2.0	Teori	9
2.1	Medarbeidersamtaler	9
2.1.1	Medarbeidersamtalehjulet	14
2.2	Coaching	15
2.2.1	Coaching generelt	15
2.2.2	Coaching og ledelse	16
2.2.3	Makt og coachende lederskap	19
2.3	Motivasjon	20
2.4	Prestasjonsutvikling	21
3.0	Metode	22
3.1	Kvalitativ metode	23
3.1.1	Fenomenologisk oppgavetilnærming	23
3.2	Rekruttering og utvalg	23
3.3	Kvalitative individuelle intervju	24
3.3.1	Semistrukturert intervju	25
3.3.2	Utarbeidelse av intervjuguide	25
3.3.3	Gjennomføring av intervju	27
3.4	Analysemetode	28
3.5	Reliabilitet	30
3.6	Validitet	30
3.7	Kritikk av metode-etiske betraktninger	31
4.0	Presentasjon av funn	33
4.1	Medarbeidersamtalen oppleves som nyttig	34
4.2	Samtalen oppleves som en direkte og konkret samtale og oppleves dermed som nyttig bruk av tid	37
4.3	Motivasjonen påvirkes positivt av coachingverktøyet	40
4.4	Hverken ansatte eller ledere opplever at ansatte tar mer ansvar for prestasjonsutvikling ved bruk av coaching.	42
5.0	Diskusjon	44
5.1	Medarbeidersamtalen oppleves som nyttig	44
5.2	Samtalen oppleves som en direkte og konkret samtale og oppleves dermed som nyttig bruk av tid	46
5.3	Motivasjonen påvirkes positivt av coachingverktøyet	49
5.4	Hverken ansatte eller ledere opplever at ansatte tar mer ansvar for prestasjonsutvikling ved bruk av coaching.	52
5.5	Implikasjoner for praksis	54
6.0	Konklusjon og avslutning	55
6.1	Svakheter ved studien	56
7.0	Referanseliste	57
	Vedlegg 1 Medarbeidersamtale St. Olavs Hospital HF	59
	Vedlegg 2 Forespørsel om intervju og samtykke	61
	Vedlegg 3 Intervjuguide	65
	Vedlegg 4 Vedtak fra NSD	68
	Vedlegg 5 Kategorisering og koding	69

1. Innledning

Min egen opplevelse av medarbeidersamtaler og det jeg har hørt andre si om medarbeidersamtaler har gjort meg nysgjerrig på om medarbeidersamtaler bedre kan utføres ved hjelp av teknikker fra coachingfeltet. Medarbeidersamtaler i sin tradisjonelle form kan fort oppleves som en rutinemessig handling hvor kravet om dokumentasjon og rapportering overskygger selve kommunikasjonen i samtalen. Med tradisjonell form mener jeg her en samtale hvor spørsmålene og det man skal snakke om, i stor grad er definert på forhånd. Spørsmålene er svært åpne og det kan være vanskelig å være konkret nok når det kommer til temaer det er vanskelig, men viktig, å snakke om mellom leder og medarbeider. Jeg har erfart at mange forteller at de opplever medarbeidersamtalen som unødvendig og ser ikke hva som er målet eller hva som er ment å være effekten eller resultatet av samtalen. Opplevelsen av at man snakker sammen i det daglige og at saker løses fortløpende gjør at det å sette av én time per år til å fokusere mer spesifikt på blant annet ambisjoner, mål, relasjoner med mer kan virke unaturlig. Spesielt kan det virke unaturlig der ansatte har rutinejobber (produksjon) som gjør at det er vanskelig å diskutere mål, gjennom spørsmål som for eksempel «oppnår du det du ønsker?» De kan definere seg selv som utøver av en forhåndsdefinert oppgave som de i liten grad kan påvirke i det daglige.

Som ansatt har jeg selv også hatt en opplevelser av «bortkastet» tid ved bruk av medarbeidersamtaler. Som leder har jeg alltid sett på samtalene som nyttige i den henseende at man får ro til å sette seg ned og prate med den ansatte, men jeg leter etter den riktige eller den mest hensiktsmessige formen på hvordan holde denne type samtaler, slik at de blir nyttige både for meg som leder og for den ansatte.

Selv om jeg har hatt motstridende opplevelser så tror jeg selv at det å sette av tid til å fokusere på den enkelte ansatt er viktig. Alle ønsker å bli sett og hørt. Det er viktig at medarbeidersamtalen ikke er den eneste arenaen lederen viser at han/ hun ser medarbeideren, men at man også i hverdagen bruker tid på sine medarbeidere. Selve medarbeidersamtalen er en av arenaene lederen kan vise at han/hun ser medarbeideren. Det å oppleve å bli sett kan føre til økt motivasjon og en god samtale kan få frem problemstillinger det ikke er så lett å få øye på i hverdagen. Dette fordi

man tar seg tid til å reflektere over egen og andres arbeidssituasjon på en annen måte enn i den daglige kommunikasjonen.

Ved en arbeidsplass jeg kjenner til er det tatt i bruk et verktøy i medarbeidersamtalen som er basert på coachende tilnærming. Verktøyet er kort beskrevet noen konkrete spørsmål og påstander de ansatte får på forhånd. De ansatte skal på en skala på 1-10 score seg selv i forhold til påstanden /spørsmålet. Lederen skal gjennomføre en lignende score basert på sin oppfatning. Det er også gitt mulighet for medarbeideren å sette inn flere aktuelle tema som den enkelte ønsker å diskutere. Skjemaet er så et grunnlag for samtalen. Lederne har gjennomgått kurs i coachende ledelse og benytter coachende teknikker i samtalen. Jeg kommer mer tilbake til denne metoden i kapittel 2.1.1.

Dette har gjort meg interessert i å få kunnskap om hvordan medarbeidere og ledere opplever medarbeidersamtaler der coachende tilnærming benyttes. For å belyse dette vil jeg benytte teorier rundt medarbeidersamtaler, ledelse og coaching, motivasjon og prestasjon som bakgrunn. Jeg ønsker også til slutt å diskutere bruk av coachingteknikker i det ujevne maktforholdet i leder-medarbeiderforholdet.

Min oppfatning er at det å ansvarliggjøre medarbeideren ved at vedkommende selv ser løsningen på utfordringer vil være et godt grunnlag for en god årlig samtale mellom leder og medarbeider. Det å bruke et verktøy som definerer hva man skal snakke om kan være et hjelpemiddel som hjelper både leder og medarbeider til å reflektere på forhånd og til å fokusere på de «avtalte» teamene i samtalen.

Oppgavens hensikt er å belyse spørsmålene mer i dybden for å skape en mer helhetlig forståelse. Jeg håper at funnene i min studie kan gi et bidrag til å belyse medarbeidersamtalen og bruk av coachende teknikk/verktøy i denne type samtaler.

1.1 Problemstilling

Hvordan beskriver medarbeidere og ledere at medarbeidersamtaler som er basert på coachende tilnærming påvirker deres motivasjon og ansvar for egen prestasjonsutvikling?

For å kunne besvare problemstillingen vil jeg se på:

- 1 Hvordan beskriver medarbeiderne og lederne at coachende teknikker påvirker deres motivasjon?
- 2 Hvordan beskriver medarbeiderne at coachende teknikk påvirker dem til å ta ansvar for egen prestasjonsutvikling?

1.2 Oppgavebygging og struktur

Jeg har delt inn oppgaven i 6 kapitler

1. Innledning inkludert problemstilling.
2. Teori. Jeg greier ut om faglige begreper og tidligere forskning innen temaene medarbeidersamtaler, coaching og ledelse, motivasjon og prestasjonsutvikling
3. Metode. Jeg begrunner valg av metode, hvordan jeg har rekruttert deltakere og hvordan undersøkelsen er gjennomført og datagrunnlaget analysert. Dette kapitlet avsluttes med vurdering av reliabilitet og validitet, kritikk av metode og etiske betraktninger.
4. Presentasjon av funn. Empiri. Kapitlet beskriver funn knyttet til de innsamlede og analyserte datamaterialet og kategorisert innen de sentrale temaene fra problemstillingen.
5. Diskusjon. De innsamlede data diskuteres opp mot relevante beskrevne teorier.
6. Konklusjon, oppsummering og avslutning.

2. Teori

I dette kapittelet presenterer jeg studiens teoretiske rammeverk. Jeg starter med å beskrive teorier om medarbeidersamtaler. Deretter vil jeg ta for meg teorier om coaching og motivasjon for så å avslutte med teorier rundt prestasjonsutvikling.

2.1 Medarbeidersamtaler

Det finnes mange definisjoner på medarbeidersamtaler. Grimsø(2015) definerer en medarbeidersamtale slik:

«En medarbeidersamtale er en regelmessig, organisert form for samtale mellom underordnet og nærmeste overordnet, der en diskuterer arbeidsoppgaver, resultater, arbeidsprosess og samarbeidsforhold og den underordnedes faglige og personlige utvikling» (s.234)

Medarbeidersamtalen slik den er kjent i dag er gradvis blitt utviklet fra eksperimenter utført ved Western Electric Company i Hawthorne, USA på slutten av 1920 årene og i begynnelsen av 1930-årene. Hensikten med eksperimentene var å se på hvordan arbeidsforhold og gruppenormer kunne virke inn på effektivitet og prestasjon . Undersøkelsene inneholdt også etter hvert intervjuundersøkelser med spørsmål som gjorde at de ansatte fikk gitt uttrykk for sine meninger og ideer om forbedringer. Denne informasjonen gjorde at ledelsen etter hvert anerkjente ansatte som en ressurs og det ble etter hvert utviklet en samtale som ble kalt«performance apraisal» som er forgjengeren til dagens medarbeidersamtaler (Grimsø, 2015).

Eksperimentene i Hawthorne besto blant annet av redusering av lysforhold, forlengelse av arbeidsdagen og nedkorting av hvilepausene, man så likevel at produktiviteten økte. Forskerne trakk konklusjonen at så lenge de ansatte fikk en opplevelse av å bli sett så ville det ha positiv effekt på arbeidsinnsatsen (Grimsø, 2015), dette ble kalt «Hawthorne effekten»

Hawthorne effekten beskrives slik: *«Uavhengig av endringer i arbeidsforholdene følte de ansatte at «de betydde noe», og derfor arbeidet hardere, når de var gjenstand for spesiell oppmerksomhet.» (Grimsø, 2015, s. 234).*

Selv om medarbeidersamtalen har sin bakgrunn i eksperimentene ved Hawthorne er det skjedd en stor utvikling både i syn på arbeidstakere og hvordan de skal behandles.

Medarbeidersamtalen er blitt en del av det skandinaviske arbeidsliv. Dette skyldes at skandinavisk og dermed også norsk arbeidsliv er preget av høy grad av medbestemmelse gitt gjennom blant annet lover (for eksempel «Lov om arbeidsmiljø»), forskrifter (for eksempel «Forskrift om organisering, ledelse og medvirkning») og tariffavtaler. De skandinaviske landene har en relativt høy utdanning som ofte påvirker ønsket om medbestemmelse (Grimsø, 2015). Grobunnen for utbredelsen av medarbeidersamtalen ligger også i erkjennelsen av at man bør utvikle og utnytte den enkeltes kompetanse (Grimsø, 2015).

Det finnes ingen oppskrift eller fasitsvar på hvordan en medarbeidersamtale skal gjennomføres og Grimsø (2015) skriver det er en misforståelse at denne samtalen er ment å være kun medarbeiderens samtale. Grimsø (2015) påpeker at en medarbeidersamtale er et verktøy for lederen og samtalen skal gi grunnlag for å planlegge å styre avdelingens oppgaver, se på effektivisering basert på medarbeiderens erfaringer og å etablere gode arbeidsforhold. Man kartlegger kompetansebehovet og bruker erfaringer fra samtalen til å planlegge den enkeltes og organisasjonens kompetansebehov (Grimsø, 2015)

Spurkeland (2012) skriver at en god medarbeidersamtale er avhengig av at lederen behersker dialogens kunst og at man ikke nødvendigvis skal være formelle og forholde seg til ulike skjema som må fylles ut, men påpeker at slike samtaler bør inneholde alle deler av medarbeiderens liv.

Han sier at:

«Disse samtalene skal ha rammer for grundighet omkring utfordringene i arbeidet, samarbeidet mellom kollegaene, konflikter som hindrer effektivitet, personlige styrker og svakheter samt utenforliggende forhold som påvirker jobbenegien» (s.65).

I St. Olav Hospitals kvalitetssystem (EQS, - vedlegg 1) beskrives det at medarbeidersamtalen skal medvirke til at organisasjoner skal nå sine mål og etterleve sine verdier. Samtalen skal føre til ansvarliggjøring både av medarbeidere og ledere. I det samme kvalitetssystemet står også dette:

«Samtalen er en planlagt, målrettet, forberedt, strukturert og fortrolig samtale mellom medarbeider og nærmeste leder, med fokus på arbeidssituasjonen.

Samtalen har fokus på planlegging, medarbeiderutvikling, medarbeidernes arbeidssituasjon og arbeidsmiljø. Den er et verktøy som skal bidra til motiverte medarbeidere, gode samarbeidsforhold.»

Videre står det i det samme kvalitetssystem:

«En medarbeider-/seniorsamtale er ikke:

- en forhandling om lønn og karriere.*
- en enveis vurdering og utspørring.*
- en uformell hyggesamtale*
- en oppsamlingssamtale for konfrontasjoner og konflikter (de skal taes når de oppstår)»*

«En medarbeidersamtale skal inneholde følgende momenter:

- 1. Resultater*
- 2. Oppgaver, kompetanse og mestring*
- 3. Mål og motivasjon*
- 4. Utvikling*
- 5. Ledelse*
- 6. Ubehageligheter*
- 7. Samarbeid»*

Bekke (in press) skriver at det er viktig at man må bruke gode verktøy i medarbeiderutviklingssamtalen slik at man sikrer at hverken lederen eller medarbeideren opplever at samtalen er misbruk av tid. Hun skriver også at det er viktig at man i denne samtalen er flink til å lytte til medarbeideren. Tidsbruk i samtalen bør være fordelt ca. 30/ 70 mellom leder og medarbeider. Medarbeideren skal få bruke ca. 70 % av tiden til å snakke. Dette krever at lederen behersker det å lytte.

Berg og Ribe (2013) beskriver aktiv lytting som et nyttig verktøy, dvs at man lytter ved å gjenta uttalt påstand som et spørsmål for å sikre at man har oppfattet riktig. Dette er et verktøy som benyttes aktivt i coaching. Aktiv lytting skjer i tre nivåer:

1. Man gjentar påstand med andre ord uten fortolkning
2. Man forsøker å tolke påstanden og vær litt mer utfordrende
3. Man tolker ytterligere og er mer utfordrende.

Det å bruke alle tre nivåene krever god trening, men å benytte nivå 1 og 2 kan være nyttig i medarbeidersamtaler hvor man ønsker å få frem hva medarbeideren egentlig sier eller mener.

Hansen (2014) hevder at det er viktig at man som leder søker å forstå hva medarbeideren tenker på og hvordan han har det. Man må som leder være flink til å lytte til hva medarbeideren mener. I motsetning til Spurkeland (2012), skriver Hansen (2014) at man godt kan benytte skjema som hjelpemiddel i medarbeidersamtalen. Det er også viktig at man som leder vet hva man ønsker en medarbeidersamtale skal resultere i og det er derfor viktig at den planlegges godt.

Flensborg, Reintoft & Gedde Højland (2009) hevder at man bør ha fokus på positiv psykologi i medarbeidersamtalen. Med dette menes at anerkjenne medarbeideren for det han allerede gjør bra, fokuser på det man ønsker det skal gjøres mer av og fokuser på det medarbeideren gjør bra (topp - prestasjonene). Videre mener de at man kan fokusere på en situasjon eller oppgave som medarbeideren har utført veldig bra, for så å spørre om hva som gjorde at akkurat dette ble så bra. Teorien bak dette er at ved å fokusere på hva og i hvilke situasjoner medarbeideren utfører oppgaver veldig bra eller trives veldig bra i, vil man enklere kunne se hva som fungerer, hvilke styrker medarbeideren har. Dette igjen kan benyttes som et verktøy i forbedringsarbeid. Positivt fokus i samtalen er viktig og riktig fordi medarbeideren da får økt bevissthet på egne styrker og dermed ta disse mer i bruk

Spurkeland (2012) hevder at medarbeidersamtalen kan være noe overvurdert for enkelte ledere. Han skriver at ledere kan gå i den fellen at medarbeidersamtalen kan erstatte andre nødvendige samtaler i hverdagen. Videre skriver han at ledere kan glemme at selv om medarbeidersamtalen er et relasjonsbyggende tiltak så er den også et vedlikeholdstiltak. Målet med samtalen er *«hovedsakelig å bekrefte og videreutvikle forholdet»* (s.157). Han påpeker også hvor viktig det er at man som leder er interessert i hele mennesket, ikke kun i resultatene. Dette fordi en

medarbeiders ytelse på jobb henger sammen med resten av livssituasjonen. Dersom en medarbeider har problemer på hjemmebane vil det sannsynligvis påvirke arbeidssituasjonen. Spurkeland (2012) skriver at: *«Dersom privatsituasjonen er problematisk, er målsettingen å få fram hvordan dette påvirker motivasjonen og arbeidsglede»*(s.67)

For å bli en god leder må man ha gode relasjoner til sine ansatte. En god relasjon bygges opp gjennom fysisk dialog og samtaler (Spurkeland, 2012). Spurkeland (2012) skriver også at det å kunne føre en samtale ofte mangler i dagens lederutviklingsprogram. Dette kan være noe av årsaken til at enkelte ledere vegrer seg for medarbeidersamtalen. Spurkeland (2012) er heller ikke tilhenger av skjema ved det han mener finnes knyttet opp mot medarbeidersamtaler, han anser slike skjema som unødvendige. Spurkeland(2012) sier at *«Den som ikke behersker dialog kan heller ikke bli en god leder»*(s.63). Enkelte ledere mestrer ikke dialogen og vil derfor kun skrape i overflaten av utfordringene og unngår dermed følsomme deler av arbeidsforholdet. Dette kan medføre utfordringer i samarbeidet mellom leder og medarbeider. Spurkeland (2012) viser til noe han kaller medarbeidersamtalens 4 stasjoner, dvs områder man skal innom i samtalen. Hver av stasjonene har en annen misjon enn det faktiske temaet. Disse 4 stasjonene består av:

Trivsel: Her er det viktig å snakke om både jobb og hjemmesituasjonen. En dårlig hjemmesituasjon kan påvirke den totale trivselen og dermed effektivitet på jobb.

Oppgaver: Man går gjennom hva medarbeideren har utført i det året som har gått, evaluere dette og se framover på oppgaver som venter. Her kan det være hensiktsmessig å konkretisere mål, men hos medarbeidere med rutineoppgaver kan dette være vanskelig. Uansett ser man her på om man er fornøyd med jobbutførelsen.

Utvikling: Her er det snakk om kompetanseutvikling, gjerne koblet opp mot punktet om oppgaver og mål. Lederens ansvar er å se på avdelingens totale kompetansebehov. *«Medarbeiderens egen motivasjon og behov står i sentrum, men bedriftens behov må sette grenser for mulige tiltak»* (s.67). Dersom det inngås avtale om kompetansebygging bør dette skrives ned for å forplikte hverandre.

Tilbakemelding: Medarbeidersamtalen skal hovedsakelig være en positiv arena, dvs et sted med positive tilbakemeldinger. Kritikkk og negative tilbakemeldinger bør tas underveis og ikke samles

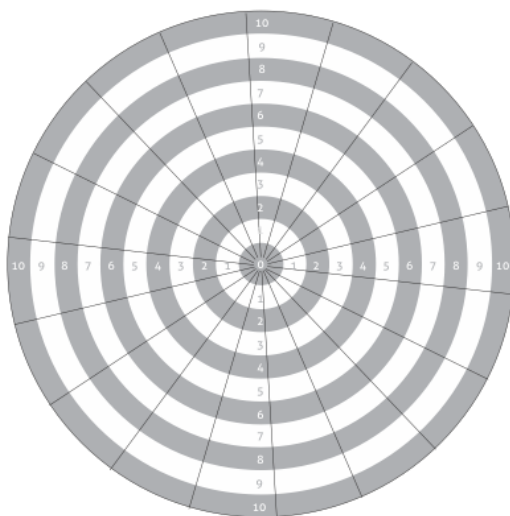
opp til denne samtalen. «*Som hovedregel skal det aldri komme overraskende negative tilbakemeldinger i medarbeidersamtalen*» (s.68).

Spurkeland (2012) mener at medarbeidersamtalen er medarbeiderens samtale og han skal være skal være fokusperson.

2.1.1 Medarbeidersamtalehjulet

Medarbeidersamtalehjulet er et verktøy utviklet av Helle Kanaris (2013)

Gaudio 's Medarbeidersamtalehjul



I hver enkelt av sektorene setter man inn påstander, for eksempel: « jeg får oppgaver tilpasset min kompetanse», «min leder bidrar til et godt arbeidsmiljø», « mine kollegaer jobber i hht handlingsplanen». I tillegg er det noen åpne sektorer hvor den ansatte selv kan sette inn tema man ønsker å fokusere på. Hjulet er utgangspunktet for samtalen og fokuset skal være hvordan man kan score høyere, - ikke forsøke å årsaksforklare evt. lave scoringstall. Dette med bakgrunn i coachingens teorier om at den ansatte er ekspert på seg selv og ofte har uforløste ressurser. Berg og Ribe, (2013) referer til Hargrove, (2000) som påstår at coaching er kjernen i ledelse. Han sier at: «*Coaching og ledelse handler i bunn og grunn om å få enkeltpersoner til å optimalisere sin yteevne*»(s.86).

Man kan også i samtalen diskutere hvor høyt på skalaen er man fornøyd med situasjonen. Ikke alle krever en 10`er for å være fornøyd.

Søby (2015) beskriver at Kommunenes interesseorganisasjon (KL) i Danmark har utviklet et verktøy de kaller kompetencehjul. Dette verktøyet er bygd opp på samme måte som Gaudios medarbeidersamtale hjul. I dette verktøyet scorer man ikke fra 1-10, men deler uttalelsene kun opp i 3 deler: «stærk kompetence», «utmerket komeptence» og «fokus område». Dette verktøyet har samme fokus som medarbeidersamtalehjulet, det kan enten benyttes som et utgangspunkt for samtalen eller som et hjelpemiddel for å se hvilken kompetanse den ansatte trenger å sette fokus på.

2.2 Coaching

2.2.1 Coaching generelt

Coaching er en samtaleteknikk som benyttes for å systematisk øke noens prestasjonsutvikling (Moen, 2013). Berg og Ribe (2013) sier at «*Coaching er et samarbeid mellom to personer. Den ene, coachi, ønsker personlig vekst, faglig utvikling og å oppnå resultater. Den andre, coachen, kan hjelpe til i denne prosessen*» (s.12). Berg og Ribe (2013) skriver også om hva coaching ikke er, men fokuserer på at coachingteknikken består av å stille gode spørsmål, det å tåle stillheten, det å lytte og fremfor alt å la den som blir coachet selv finne løsningene på sine utfordringer. En god coach er god på dialog og lytting og har fokus på å hjelpe andre.

Det finnes flere definisjoner på begrepet coaching, men de fleste definisjonene sier det samme med ulike begrep. Berg og Ribe, (2013) har satt sammen ulike definisjoner og kommet fram til følgende definisjon:

«Coaching er en læreprosess som, gjennom aktiv lytting, spørsmål, tilbakemelding og god dialog utfordrer og støtter et individ eller et team til å utvikle tanker og adferd, samt gode følelser, for å nå viktige personlige og/eller organisasjonens mål» (s. 13).

Coaching er beskrevet som en samtaleteknikk som benyttes mellom den som er coach og den som søker hjelp. Samtalen har gjerne fokus både på forbedring og evaluering (Moen, 2013). Moen (2013) sier også at oppmerksomhet og påvirkningsferdigheter er sentrale i coaching prosessen. Han påstår at man kan benytte coaching som en samtalemetode i systematisk prestasjonsutviklingsarbeid.

Moen (2013) skriver om «Empowerment». Empowerment handler om at man ved hjelp av coaching setter den andre i stand til selv å ta ansvar og bli satt i stand til for eksempel utvikling eller prestasjoner. En dyktig coach skal legge til rette slik at «hjelpesøker» (i min oppgave medarbeider) kan hjelpe seg selv til å utnytte egne ressurser.

Gjerde (2013) sier at

«Et overordnet formål med coaching er personlig og faglig utvikling » (s. 11). Hun legger denne definisjonen til grunn:

«En samarbeidende, tilpasset, løsningsfokusert og systematisk kommunikasjonsprosess som fremmer handling, læring og utvikling- på personlig og faglig plan- gjennom blant annet bevisstgjøring, motivasjon og ansvarliggjøring» (s. 11). Her dukker også begrepet ansvarliggjøring opp som en beskrivelse på samme måte som Moen beskriver «Empowerment».

I følge Kvalsund (2005) handler coaching også om å bygge kompetanse- utvide handlingsrepertoaret og utvikle «sovende» ressurser. Med sovende ressurser menes her ressurser som den som blir coachet ikke er seg bevisst. I en god coachingsamtale vil disse ressursene bevisstgjøres og kan tas i bruk for å løse de utfordringene man står i.

2.2.2 Coaching og ledelse

En risiko ved bruk av coaching i utvikling av medarbeidere er at i utgangspunktet skal coach og den som coaches være likeverdige partnere (Kvalsund, 2005), men en leder og en medarbeider er ikke likeverdige partnere. Maktforholdet mellom leder og ansatt kan være en forstyrrende faktor i en medarbeidersamtale basert på coachende tilnærming. Coaching baserer seg blant annet på, som beskrevet tidligere, at man skal sette den andre i stand til å ta ansvar for å utnytte egne ressurser. Whitmore (1998) beskriver at en sjef kan være coach, men at det krever at sjefen innehar spesielle egenskaper som innlevelsessevne, ærlighet og objektivitet.

Berg og Ribe (2013) sier at:

«En coachende lederstil er det motsatte av en lederstil hvor lederen krever lydighet og utøver ledelse ved hjelp av makt. En coachende lederstil *«utvikler mennesker for fremtiden»*(s.85).

Whitmore, (1998) skriver at finnes flere lederstiler hvor den tradisjonelle opprinnelige lederstilen var å lede gjennom ordrer og kontroll. Coaching er en ledelsesstil helt i motsatt ende av skalaen. Han skriver også alle at man ved coaching kan få folk til å se sitt eget potensiale og utnytte dette. Whitmore (1998) sier at ledere må se sine ansatte i lys av sitt potensiale, ikke i lys av sine prestasjoner. Man må legge opp til et langt mer optimistisk syn på menneskers ubrukte potensiale. Videre beskriver han at man blant annet kan bruke coaching i medarbeiderutviklingssamtaler og i motivering av ansatte.

Whitmores (1998) filosofi er også at coaching ikke er en teknikk som kun kan benyttes i spesielle situasjoner, men er en måte å lede på, en måte å tenke på og en måte å være på. Han sier også at målet med coaching er å bevisstgjøre coachee i forhold til ansvarsfølelse og troen på seg selv.

Roald (2015) skriver at man må være oppmerksomme på dilemmaer og paradokser knyttet til den hjelpekontekst coaching er. Hennes forskningsprosjekt forholder seg til coachende lederskap som en prosess hvor lederen benytter elementer fra coaching i utøvelsen av sin ledelse.

Medarbeiderhjulet (Kanaris, 2013) beskrevet i denne oppgaven (se s.14) er også basert på elementer fra coaching og det er dermed viktig å diskutere om det er riktig ovenfor medarbeideren å benytte denne teknikken for medarbeidersamtalen. Leder og medarbeider vil aldri bli likeverdige partnere, på den annen side er målet med coaching at man skal komme i kontakt med sine ubrukte ressurser og i ledersammenheng er dette en viktig oppgave.

Generelt ligger det til grunn i coaching at alle har ubrukte ressurser som kan utløses ved hjelp av coachingteknikker (Kvalsund, 2005). Coaching kan betraktes som en profesjon eller som en tilnærming. Det er den siste betraktningen jeg forholder meg til i denne oppgaven, - der lederen bruker coaching som en tilnærming i medarbeidersamtalen. Kvalsund (2005), beskriver coaching

som tilnærming ved at man er aktivt lyttende, man legger ikke fram løsningsforslag. Man er ikke dømmende og evaluerende, men nysgjerrig og utforskende.

Roald (2015) beskriver i sitt doktorgradsarbeid at hun har hatt kontakt med ledere som beskriver sitt coachende lederskap annerledes enn det å ha et gjensidig forhold til sine ansatte i «øyehøyde». Lederne beskriver at de benytter coachende teknikker for eksempel i korrigerende samtaler. Med korrigerende samtaler menes samtaler hvor leder har et ønske om at den ansatte endrer handle - eller væremåte. Det er ikke noe i en korrigerende samtale som handler om en gjensidig relasjon. En leder har alltid et ansvar for å balansere organisasjonens mål mot den enkelte ansattes mål (Mintzberg, 2015 referert i Roald, (2015). Roald (2015) viser også til Yukl, (2010) som beskriver at en leder alltid er forpliktet til å innfri organisasjonens mål og problematiserer dermed coaching som ledeverktøy hvor man skal fokusere på individet.

Roald (2015) beskriver to ulike hjelperelasjoner når det gjelder leder og medarbeiderrelasjonen:

- **Nr 1- «at medarbeideren ber lederen om hjelp».**

I denne situasjonen kan lederen enkelt påta seg rollen som coach. I coachingteoriene er det alltid beskrevet slik at det er coachee som ber en coach om hjelp. Coachen skal ikke tilby sin hjelp. Selv om den ansatte ber om hjelp er det lederen som kan svare ja eller nei til ulike tiltak og det vil heller ikke her være en likeverdig relasjon. Kvalsund (2005) skriver at dersom man i denne situasjonen snur spørsmålene tilbake til den ansatte og spør hva den ansatte tror, - kan man betrakte denne relasjonen, situasjonen, som en coachende tilnærming til den ansattes «hjelpetbehov». Uansett opererer man i yrkeslivet innenfor gitte rammer og lederen har ofte mer oversikt over hva som er mulig og ikke mulig / ønskelig (Pedersen et.al., 2015 i Roald, 2015). Det kan derfor være slik at lederen uansett har en tanke om en foretrukket løsning.

- **Nr 2- «at lederen trenger hjelp fra medarbeideren»:**

Kan man da som leder være den coachende part ? Kvalsund (2005) peker på at det er coachee som skal be om hjelp. Gjerde (2010) beskriver tilfeller der lederen har behov for at den ansatte endrer adferd. Ved å bruke coachende tilnærming i slike situasjoner kan lederen oppleve å se flere aspekter av situasjonen ved at den ansatte åpner seg mer. (ved

for eksempel å innta en spørrende holdning). Ved hjelp av for eksempel coachingteknikker som åpne spørsmål kan man for eksempel få mer innsikt i problematikken. En hjelperelasjon nr 2 kan fort endre seg til hjelperelasjon nr 1 dersom lederen inntar en coachende holdning til situasjonene.

2.2.3 Makt og coachende lederskap

Pedersen et.al.(2015) beskriver at det det ligger en særegen asymmetri i lederens formelle muligheter til å ansette, forfremme og avskjedige medarbeidere eller til å definere arbeidsforhold og arbeidsoppgaver. Dette betyr at lederen har en «legitim makt», beskrevet i French og Ravens (1959) makttypologi. Roald (2015) spør om en slik makt er forenelig med coaching hvor idealet er likeverdig, gjensidig relasjon. Hennes informanter i hennes doktorgradsarbeid spør seg om coachende lederskap i det hele tatt er mulig?

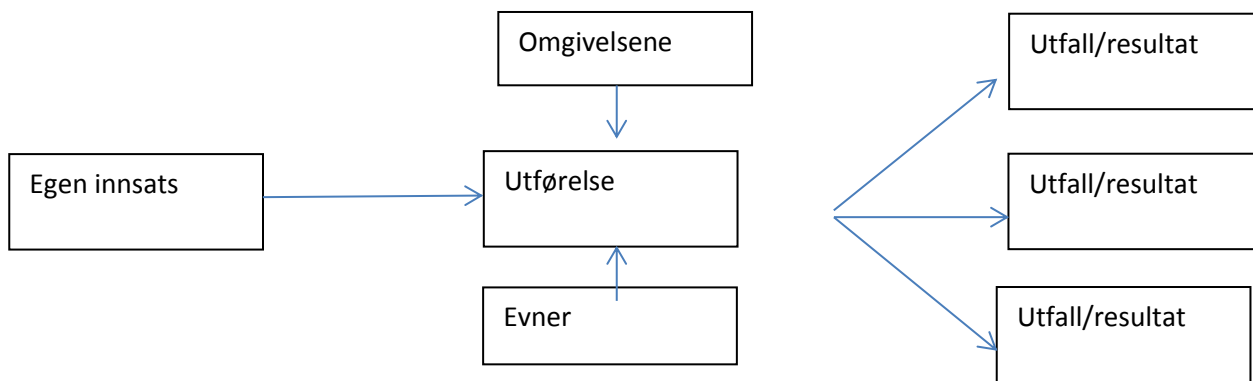
Roald (2015) viser til Stelter (2013) som skriver at man kan skape seg «rom» og samtaler hvor det sentrale målet er å «styrke evnen til å reflektere», men med en gang man går ut av dette rommet vil man over i handlingsverden og lederens mulighet til å være coach reduseres. Roald (2015) skriver: *«I en slik forståelse av coachende lederskap er coach – rollen noe lederen tydelig, og kanskje aller helst eksplisitt, trer inn og ut av»* (s.135). På den andre siden beskriver Schnoor & Haslemo (2007) at det er maktforhold i alle relasjoner uavhengig av formelle maktstrukturer. Roald (2015) hevder tvert om kan coachende lederskap betraktes som maktutøvelse, det er ikke alltid slik at det oppleves befriende å få spørsmål tilbake når man ber om hjelp.

Roald (2015), referer også til Schnoor & Haslebo, (2007) og hevder også at så lenge lederen har ansvaret for å nå organisasjonens mål så kan man se for seg at coaching skal inngå som metode som kan benyttes for å nå dette målet.

2.3 Motivasjon

Når motivasjon beskrives benyttes ofte «The expectancy theory» av DuBrin, (2013) for å forklare hva som gjør at man blir motivert. Denne teorien kan oversettes til «forventningsteorien».

Teorien har sitt utspring i flere teorier som legger til grunn at det skal være en form for balanse mellom utkommet og det man bidrar med og påvirkes av ulike elementer. Kan sammenfattes ved hjelp av figuren til DuBrin (2013, s.207).



En persons innsats vil være avhengig av evner og omgivelsene, utfallet av egeninnsatsen kan bli ulikt avhengig av disse faktorene. For at folk skal bli motiverte må de sette pris på belønningen, de må tro på at de kan prestere og endelig resultat/utfall må være noe de mener er verdt innsatsen. Man må tro på at innsatsen fører til en belønning. Belønningen er ofte subjektivt vurdert. Belønningssystemer kan gi en negativ virkning på motivasjonen hos enkelte. Dersom fokuset kun blir lagt på belønningssystemer kan ansatte minste motivasjonen for oppgaven som skal løses og heller flytte fokuset på belønningen. I verste fall kan ansatte miste engasjementet for en del arbeidsoppgaver dersom man blir utsatt for konkurranse, tidsfrister og systematisk bruk av belønning og evaluering (Martinsen, 2009).

Martinsen (2009) beskriver også «jobbkarakteristikamodellen». Det handler om at man som leder kan motivere ansatte slik at de trives og yter i jobben ved å sørge for utviklingsmuligheter og variasjon. Her har man mer fokus på den ansattes kompetanse og kompetanseutvikling, som for eksempel Kaufmann og Kaufmann (2003) sitert i Martinsen (2009) sier:

«Motivasjon kan defineres som biologiske, psykologiske og sosiale faktorer som aktiverer, gir retning til og opprettholder adferd i ulike grader av intensitet i forhold til måloppnåelse» (s.217).

Denne påstanden bekrefter forventningsteorien beskrevet tidligere i dette kapitlet. Det er noen faktorer som aktiverer til egen innsats for å oppnå en form for forventet belønning. Martinsen (2009) skriver at dersom man inkluderer intensitet i adferd og retning så er man godt innenfor de ulike definisjonene/ teoriene som finnes når det gjelder motivasjon.

Det skrives ofte om at man drives av enten indre eller ytre motivasjon hvor Spurkeland (2011) beskriver at indre motivasjon kommer innenfra, også beskrevet som selvmotivering og at ansatte som har en indre motivasjon trenger kun at lederen angir retning og setter mål sammen med den ansatte. Han skriver videre at ytre motivasjon er styrt av ytre belønningssystemer. Det er motivasjon som må tilføres for at oppgaven skal bli utført tilfredsstillende. Målet må være at bruk av ytre motivasjonsfaktorer skal vekke til live en indre motivasjon som vil få ansatte til å utføre oppgaver.

Mennesker sammenligner gjerne ulike referanser gjennom livet og disse er med på å prege motivasjonen, teorier om dette appellerer til følelsen av å bli respektert. Motivasjon er en indre drivkraft som er påvirket enten av indre eller ytre påvirkning (Spurkeland, 2011). Motivasjon defineres ofte sin en sum av drivkrefter i eller utenfor et menneske (Spurkeland, 2011).

2.4 Prestasjonsutvikling

Innen arbeidslivet er prestasjonsutvikling sentralt. For å oppnå prestasjonsutvikling vil det alltid være behov både for coaching og for ledelse (Moen, 2013). Måten dette gjøres på vil være avgjørende for resultatet som oppnås. Kommunikasjon er her sentralt. Dersom hjelperen i en coachingrelasjon bruker kraftfulle spørsmål vil den som coaches bli invitert til å reflektere, ta stilling til, evaluere og ta beslutninger relatert til situasjonen som blir diskutert hevder Moen (2013).

For å kunne se på prestasjonsutvikling må man sette seg mål. Disse målene må settes i et samarbeid mellom den ansatte og lederen slik at man sikrer retningen på arbeidet. Moen, (2013) refererer til at: *«flere tiår med forskning innen målarbeid viser at det å sette seg mål fungerer på prestasjonen»* (s.48). Målene er kun effektive dersom de mobiliserer krefter slik at fokuset rettes mot de oppgavene som skal utføres og hvordan de skal utføres. I denne sammenhengen defineres

mål som «en klart formulert tanke, ide eller intensjon om en spesifikk ønsket fremtidig tilstand eller slutt punkt som en person, et miljø, eller en organisasjon forsøker å oppnå innen en tidsbegrenset periode» (Locke & Latham, 2002 referert i Moen, 2013, s. 48).

For å bedre sikre at medarbeideren blir motivert til å ønske å prestere må målene man kommer fram til i medarbeidersamtalen formuleres og medarbeider og leder må sammen bestemme hvilke mål man skal nå (Moen, 2013). Moen (2013) beskriver også viktigheten av at målene er spesifikke, målbare, ansporende, realistiske, tidsbestemte og enkle for at medarbeideren skal ønske å oppnå målene- ønske å prestere. En medarbeidersamtale skal blant annet fokusere på mål og det å fokusere på hvordan målene blir satt og at de inneholder aspektene beskrevet av Moen (2013), er det viktig at ledere er oppmerksomme på for at man skal oppnå prestasjonsutvikling. Jacobsen og Thorsvik (2009) viser til McClelland som påstår at alle mennesker handler ut fra tre grunnbehov. Et av disse behovene er prestasjonsbehovet. Personer med stort prestasjonsbehov setter seg egne krevende mål, men målene er realistiske. Denne type personer motiveres av å prestere og ønsker tilbakemeldinger hovedsakelig på arbeidet de utfører. De er ikke så opptatte av hvordan de fungerer som kollegaer, det er egne prestasjoner i henhold til egne mål som motiverer (Jacobsen og Thorsvik, 2009).

Martinsen (2009) beskriver at en leder med prestasjonsorientering som en del av sin lederstil, vil legge til rette, ved hjelp av blant annet coaching, for at medarbeidere skal kunne leve opp til de kravene og forventningene som stilles. Videre skriver han at en av oppgavene til lederen er å fjerne hindringer og legge til rette for at medarbeideren kan prestere i henhold til kravene.

3. Metode

For å belyse problemstillingen må man velge en hensiktsmessig forskningsmetode. I dette kapitlet vil jeg beskrive og begrunne valg av metode benyttet for å besvare problemstillingen, samle inn data og analysemetode. Jeg vil også beskrive hvordan og hvorfor informantene ble valgt ut. Tilslutt vil jeg diskutere reliabilitet og validitet ved oppgaven samt gjøre rede for mine etiske betraktninger.

3.1 Kvalitativ metode

Kvalitativ metode er særlig hensiktsmessig hvis vi skal undersøke kvalitet eller kjennetegn /egenskaper ved fenomener som vi ikke kjenner og som vi ønsker å forstå mer grundig (Johannessen et.al., 2011). Kvalitativ metode er en metode hvor formålet er å få frem kunnskap om hvordan informanten opplever fenomenet det forskes på. Med andre ord: opplevelsen sett fra informantenes perspektiv (Kvale og Brinkmann, 2009).

I denne studien er jeg interessert i informantenes opplevelse av fenomenet medarbeidersamtaler generelt og medarbeidersamtaler basert på coachende tilnærming. Siden jeg ønsker å se på fenomenet fra informantenes perspektiv er kvalitativ metode, med en fenomenologisk tilnærming, en hensiktsmessig forskningsmetode.

3.1.1 Fenomenologisk oppgavetilnærming

I fenomenologiske forskningsmetoder er det vanlig å analysere meningsinnhold. Som forsker er man da opptatt av innholdet i datamaterialet, man fortolker innholdet og forsøker å forstå informantenes dypere mening. Dette vil bli en fenomenologisk tilnærming ved at jeg har som mål «å beskrive mennesker og deres erfaring med, og forståelse av et fenomen» (Johannessen et.al, 2011, s.82). Fenomenet i denne studien er medarbeidersamtalen gjennomført med coachende tilnærming. «Når forskeren prøver å forstå et annet menneske, søker han eller hun å «se det samme» som dette mennesket ser. For å lykkes med dette må forskeren sette seg godt inn i dette menneskets situasjon eller «verden» (Dalen 2013, s.18).

Innen kvalitativ forskning benyttes begrepet fenomenologi som en interesse for å forstå sosiale fenomener ut fra informantenes perspektiv og dermed beskrive verden slik den oppfattes av informantene (Johannessen, 2011). «Menneskets subjektive opplevelse står sentralt i fenomenologien» (Dalen, 2013 s.18). Det er akkurat menneskets subjektive opplevelse av medarbeidersamtalen jeg er ute etter å få kunnskap om.

3.2 Rekruttering og utvalg

Det er en utfordring å velge ut riktig antall informanter til kvalitative intervju. Antallet må ikke være for stort pga en tidkrevende prosess når data skal kategoriseres, kodes og analyseres.

Samtidig må utvalget være stort nok tilstrekkelig grunnlag for analyse (Dalen, 2013). Utvelgelsen

av informanter ble i denne studien på den ene siden tilfeldig fordi jeg var avhengig av at lederne var positiv til at ansatte kunne benytte arbeidstid på dette. På den annen side var utvelgelsen spesifikk fordi jeg henvendte meg kun til en avdeling der jeg visste at medarbeidersamtaler med coachende tilnærming var gjennomført.

Jeg intervjuet 10 medarbeidere med 2 ulike ledere. Den ene lederen var leder for ledere eller stabspersoner, den andre lederen var leder for ansatte i produksjon. Rekrutteringen foregikk innad på en arbeidsplass som har gjennomført medarbeidersamtaler basert på coachende tilnærming. Rekrutteringen foregikk ved at jeg tok kontakt (pr. e-post) med alle lederne i avdelingen og spurte om de kunne tenke seg å delta i et intervju i forbindelse med mitt masterprosjekt. Vedlagt til e-posten sendte jeg samtykkeerklæringen med beskrivelse av prosjektet (vedlegg 2). To av lederne stilte seg positivt til dette. Jeg sendte så en forespørsel på e-post til alle ansatte i de to seksjonene med det samme vedlegget. De ansatte hos lederen som var leder for ledere og stabspersonell ga umiddelbart positiv respons. Hos den andre lederen var det litt tregere respons. Dette viste seg i ettertid å skyldes at de ansatte ikke opplevde at de kunne disponere tiden selv og dermed syntes det var vanskelig å si ja til å bruke arbeidstid på dette. Da lederen gikk inn og bekreftet e-posten fra meg fikk jeg fem informanter også fra denne seksjonen.

Det er en viss risiko forbundet med et kvalitativt forskningsintervju i ett mindre miljø. Man kan fort oppleve stigmatisering av informantene og det er forskerens ansvar å sørge for at informasjonen som gis blir uidentifiserbar (Dalen, 2013). Jeg har vært svært bevisst på dette i kodingen og kategoriseringen slik at det ikke skal være liten mulighet til å kjenne igjen informantene.

Jeg ønsket i utgangspunktet en fordeling basert på kjønn og alder, men endte opp med å intervjuer de som sa seg frivillige uavhengig av alder, kjønn og yrkeserfaring. Dette vil jeg diskutere ytterligere i kapitlet om relabilitet.

3.3 Kvalitative individuelle intervju

Jeg benyttet meg av kvalitative individuelle intervjuer. Jeg gjennomførte semistrukturerte intervju basert på en intervjuguide (vedlegg 3).

Dalen, (2013) beskriver at et kvalitativt intervju er spesielt godt egnet for å få innsikt i informantenes egne erfaringer, tanker og følelser.

Det er flere måter å samle inn kvalitative data på, en av måtene, kanskje den mest vanlige, er ved hjelp av intervju. Informasjonen gis ved hjelp av samtaler mellom forskeren og informantene. Et intervju kan beskrives som en samtale med en struktur og et formål (Kvale & Brinkmann, 2009). Intervjueren og informanten er ikke likeverdige i slike typer samtaler fordi det er intervjueren som styrer samtalen, i mitt tilfelle ved hjelp av en intervjuguide.

Jeg ønsket å benytte intervjuformen fordi jeg ønsket å høre informantenes opplevelse av medarbeidersamtalen, informanten kunne komme med tilleggsinformasjon og utdype svarene sine på en bedre måte.

Johannessen, et.al.(2011) skriver at man best får fram nyansene og kompleksiteten i erfaringene og oppfatningene til den enkelte når informanten selv kan være med på å bestemme hva man skal snakke om i intervjuet. Et semistrukturert intervju gir informanten rom for å utdype egne erfaringer og oppfatninger. Et strukturert spørreskjema vil derimot kunne begrense informasjonen ved at informanten kun svarer på konkrete spørsmål. Dette begrenser også muligheten for å avdekke ting forskeren ikke har tenkt gjennom på forhånd.

Dette erfarte jeg også i mine intervjuer. Underveis i noen av intervjuene opplevde jeg at informanten la vekt på andre opplevelser enn hva jeg hadde antatt var viktige. Relasjon til leder var et typisk tema som flere ønsket å ta opp og som de mente hadde betydning for utfallet av medarbeidersamtalen.

Et kvalitativt forskningsintervju er ikke en åpen og fri dialog mellom to likeverdige parter. Kvale & Brinkmann (2009) beskriver at så lenge det er intervjueren som bestemmer temaet for samtalen og stiller spørsmålene vil det være et asymmetrisk maktforhold. Det samme er det faktum at det kun er forskeren som fortolker det som er formidlet i intervjuet.

3.3.1 Semistrukturert intervju

Et semistrukturert intervju er litt mere fritt enn et strukturert intervju hvor man holder seg strengt til intervjuguiden, rekkefølgen på spørsmålene, og med faste svaralternativ som det krysses av for. Et semistrukturert intervju er mere strukturert enn et ustrukturert intervju hvor man ikke har en intervjuguide, men forholder seg til fastsatte tema (Johannessen, et.al., 2011). Min plan var å gjennomføre semistrukturerte intervju, men jeg hadde noen utfordringer med hensyn til hva informanten ønsket å fokusere på. Intervjuene kunne godt ha endt opp som ustrukturerte dersom jeg ikke hadde hatt fokus på å stramme inn intervjuene. Jeg måtte flere ganger gå tilbake til intervjuguiden for å sikre at jeg fikk svar på de temaene som jeg på forhånd hadde definert som viktige for å kunne forstå informantenes opplevelse.

3.3.2 Utarbeidelse av intervjuguide

Da jeg skulle utarbeide intervjuguiden (vedlegg nr 3) identifiserte jeg først sentrale temaer som jeg mente hadde betydning for å kunne få svar på problemstillingen. I prosessen vurderte jeg også fortløpende hvorfor jeg ønsket å utforske dette temaet for å enklere komme fram til relevante spørsmål (Kvale & Brinkman, 2009). Etter dette fant jeg fram spørsmål som jeg mente ville gi meg svar innenfor de ulike temaene. Jeg hadde medarbeidersamtalen gjennomført med coachende tilnærming (medarbeiderhjulet) som bakgrunnstema i alle spørsmålene for å bedre kunne trekke samtalen tilbake til hovedtemaet.

Jeg fant en huskeliste utarbeidet av Dalen (2013, s.27) som jeg brukte som kvalitetssikring for spørsmålene:

- *Er spørsmålet klart og tydelig?*
- *Er spørsmålet ledende?*
- *Krever spørsmålet spesiell kunnskap og informasjon som informanten kanskje ikke har?*
- *Inneholder spørsmålet for sensitive områder som informanten vil vegre seg for å uttale seg om?*
- *Gir spørsmålsstillingen rom for at informanten kan ha egne og kanskje utradisjonelle oppfatninger?*

3.3.3 Gjennomføring av intervju

Jeg valgte å ikke gjennomføre et prøveintervju. Dette diskuterer jeg videre under validitet. For å skape en avslappet stemning (Dalen, 2013) innledet jeg intervjuene med å si noe om hvem jeg er, hva jeg jobber med og hva studien går ut på. Jeg informerte om at jeg ønsket å ta opp intervjuet og at jeg etterpå ville transkribere det. Informantene ble informert om at jeg kort tid etter intervjuet ville sende dem en transkribert versjon av intervjuet som de hadde muligheten til å redigere ved behov. Jeg fortalte også om godkjenningen fra NSD (Norsk samfunnsvitenskapelige Datatjeneste, vedlegg nr. 4) og vi signerte sammen det tilsendte samtykkeerklæringskjemaet (vedlegg 2).

Jeg startet så selve intervjuet med å spørre om personalia, arbeidsoppgaver og om hvor lenge ansettelsesforholdet hadde vart. Jeg startet intervjuene på denne måten for å innlede samtalen og for å få informantene til å føle seg mer komfortable. Denne informasjonen er ikke benyttet videre i stor grad. I den grad informasjonen er benyttet er den skrevet inn slik at likevel ikke er mulig å identifisere informantene. Informasjonen var ikke nødvendig for min studie.

Alle intervjuene ble gjennomført på informantenes arbeidsplass. Dette av ulike årsaker. Før det første ønsket jeg at informantene skulle bruke minst mulig av sin arbeidstid, for det andre tror jeg det var viktig med hensyn til maktforholdet mellom oss at intervjuene ikke forgikk på mitt kontor. Det var viktig for meg at informantene var avslappede og hadde minst mulig opplevelse av en eksamenssituasjon, noe de kunne ha hatt dersom de måtte gå ut av sine vanlige omgivelser (Johannessen, et.al., 2011). Det er alltid en viss risiko for forstyrrelser, men det ble reservert møterom på forhånd og det at disse rommene var opptatt ble respektert av kollegaene.

Intervjuguiden ble benyttet ulikt i alle intervjuene. Dette skyldtes ulik respons fra informantene. Mitt ønske var at informantene skulle snakke så fritt som mulig. Dette ble vanskelig i enkelte av intervjuene. Enkelte av informantene svarte i utgangspunktet bare ja og nei og i disse intervjuene måtte jeg snakke mye og komme med eksempler for at de skulle forstå hva jeg var ute etter. Det er en risiko for jeg med dette kunne ha påvirket informantene med bakgrunn i min forforståelse av situasjonen. Jeg har behandlingen av materialet forsøkt å legge bort egne fortolkninger av meningsinnholdet og kun forholde meg til det som er sagt.

3.4 Analysemetode

Metoden jeg har valgt for å analysere datamaterialet er Malteruds (2003) fenomenologiske tilnærming. Jeg ønsket i løpet intervjuene å forstå innholdet i hva informantene fortalte. Jeg ønsket å forstå informantenes meninger. Dette er vanlig i fenomenologiske design (Johannessen, et.al 2011). Med andre ord, jeg ønsket å analysere innholdet i informasjonen fra informantene. I følge Malterud (2003) består en slik analyse av 4 faser og det var disse fasene jeg benyttet i min analyse av datamaterialet.

Trinn 1: Å danne seg helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold:

Mål: leter etter hovedtemaer.

Trinn 2: Identifisere meningsbærende enheter -koder, kategorisering og begreper

Mål: finne meningsbærende informasjon.

Trinn 3: Kondensering.

Mål å trekke ut meningsinnholdet

Trinn 4:Sammenfatning.

Gjennom å transkribere og å lese ble jeg godt kjent med innholdet i materialet. Jeg har valgt å skrive om identifiserbare uttrykk og beskrivelser av arbeidssituasjonen. Dette for å beskytte informantenes anonymitet. Informantene ble på forhånd gjort oppmerksom på at jeg så langt som det var mulig skulle sørge for at deres utsagn ikke kunne bli identifisert, men jeg la vekt på begrepet «så langt som det er mulig». Ingen ga uttrykk for at dette var problematisk. Tanken bak denne presiseringen var at dersom noen hadde særegne oppfatninger som også blir uttrykt i hverdagen kunne de gjenkjennes lokalt i arbeidsmiljøet. Jeg har valgt å gi informantene tallkoder ved at leder 1 og ansatt 10,11, 12, 13 og 14 hører sammen. Her er forholdet slik at leder er leder for lederen til de ansatte, men har allikevel gjennomført medarbeidersamtaler med disse personene. Leder 2 og ansatt 20,21,22, 23 og 24 er den andre gruppen som ble intervjuet. De ansatte i denne gruppen er enten mellomledere eller har en stabsfunksjon. Jeg vil nå beskrive hvordan jeg gjennomførte analysen.

Trinn 1:

Å danne seg helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold:

Det fenomenologiske perspektivet er basert på at man skal legge bort sin egen forforståelse og teoretiske referanseramme. Jeg leste gjennom og hørte intervjuene flere ganger for at jeg skulle kunne danne meg et helhetsinntrykk av de gjennomførte intervjuene. Jeg begynte så å trekke ut hva som kunne være felles for alle intervjuene. Jeg endte opp med 4 hovedtemaer: 1) medarbeidersamtalen, 2) kommunikasjon, 3) motivasjon og 4) prestasjonsutvikling og mestring. Under hvert av temaene fant jeg undertema (underkategorier)(vedlegg 5).

Trinn 2

Identifisere meningsbærende enheter -koder, kategorisering og begreper

Jeg leste teksten så mange ganger at jeg kunne trekke ut enkeltutsagn som gjorde at jeg kunne sette dem opp mot hoved og underkategoriene i trinn 1. Jeg lagde en tabell hvor utsagnene ble satt opp mot mine kategorier (vedlegg 5).

Trinn 3

Kondensering.

Jeg valgte så å se på hvilke enkeltord eller betegnelser som beskrev de enkelte underkategoriene for å kunne si noe om hvordan de ulike temaene ble opplevd.(vedlegg 5).

Trinn 4

Sammenfatning

Etter å ha gått gjennom trinn 1-3 flere ganger for å kunne definere hva som var mine hovedfunn :

- Medarbeidersamtalen oppleves som nyttig.
- Samtalen oppleves som en direkte og konkret samtale og oppleves dermed som nyttig bruk av tid.
- Motivasjonen påvirkes positivt av coachingverktøyet.
- Hverken ansatte eller ledere opplever at ansatte tar mer ansvar for prestasjonsutvikling ved bruk av coaching.

3.5 Reliabilitet

Reliabiliteten sier noe troverdigheten (påliteligheten) av forskningsresultatene og om resultatene man har kommet fram til kan gjenskapes av andre forskere (Kvale og Brinkman, 2009).

Spørsmålet er om informantene vil svare det samme på de samme spørsmålene fra en annen intervjuer? Jeg viser til problemstillingen i kap. 3.3.3 hvor jeg beskriver at jeg måtte komme med eksempler for å få fram hva jeg spurte om. Jeg kan ikke si for sikkert om dette har påvirket svarene, men ser at det er en viss risiko for det. Dette er en svakhet i undersøkelsen og kan være med på å redusere reliabiliteten. Jeg transkriberte alle intervjuene for å skape et så korrekt bilde som mulig av respondentenes verden slik de oppfattet den. Det at jeg benyttet båndopptaker og i ettertid transkriberte intervjuene i stedet for å notere underveis gjorde at jeg fikk et større overblikk over hva som faktisk ble fortalt. Det at jeg i etter det sendte den transkriberte versjonen av intervjuet til informantene for kvalitetssikring, øker reliabiliteten, men også her er det slik at det skrevne ord kan ha ulik betydning avhengig av forforståelse.

Reliabiliteten i analysearbeidet er også til dels usikker, jeg har ikke benyttet meg av analyseverktøy på markedet, men lest intervjuene flere ganger, kategorisert og kodet ut fra mitt ståsted. Når jeg i oppgaven beskriver hvordan jeg har jobbet meg fram til resultatene vil det sannsynligvis være mulig for andre å kunne gjenskape resultatene ut fra grunnlaget. Men dette kun dersom de sitter med cirka samme forforståelse som meg.

3.6 Validitet

Validitet sier noe om hvor gyldige (troverdige og overførbare) resultatene er i forhold til å beskrive fenomenet det forskes på. «*Er dataene gode (valide) representasjoner av det generelle fenomenet?*» (Johannessen, et.al., 2011, s.70). Eller enklere: måler vi det vi tror vi måler? Jeg mener at vi måler det jeg tror jeg måler her, men jeg er usikker på om resultatene er overførbare. Studien tar utgangspunkt i en vanlig kontekst, medarbeidersamtalen. Det er ingen grunn til å tro at denne avdelingen består av ledere og ansatte som er mye annerledes enn andre i tilsvarende arbeidssituasjon. Med dette som grunnlag kan det være mulig at resultatene kan overføres til andre arbeidsplasser.

Resultatene er troverdige i den forstand at de gir et øyeblikksbilde av hvordan de ansatte og lederne opplever bruke av medarbeidersamtale med coachende tilnærming i denne avdelingen. Validiteten styrkes også av at alle informantene fikk mulighet til å korrigere det de hadde sagt etter at jeg hadde transkribert innholdet. Enkelte av informantene korrigerer det de hadde sagt fordi de opplevde at det skriftlig ikke kom tydelig nok fram hva de egentlig mente med det de hadde sagt.

3.7 Kritikk av metode – etiske betraktninger

Det kan reflekteres over om mitt valg av metode er den beste for å kunne besvare min problemformulering. Jeg har fått frem de enkelte intervjuobjekters opplevelse av medarbeidersamtalen og dermed kan man si at problemstillingen besvares, men «opplevelse av» er et vidt og lite konkret begrep og opplevelsen av kan være vanskelig å gi grunnlag for konklusjoner eller generalisering.

Kvaliteten på intervjuene er ikke gjennomgående bra fordi jeg lot meg påvirke av engasjementet og utgangspunktet til intervjuobjektene. Som beskrevet i kap 3.2 deltok noen av informantene fordi deres leder hadde oppfordret dem. Dette medførte at ikke alle var like godt forberedt til hva dette handlet om og hva jeg skulle oppnå med å intervju dem.

En styrke ved å benytte semistrukturert intervjuform er at det kommer fram informasjon som jeg ikke hadde tenkt å etterspørre. Dette medførte at intervjuene fikk ulikt form og fokus litt avhengig av hva det foregående intervjuobjektet hadde fokusert på. Dette igjen er en svakhet som til en viss grad kan ha påvirket resultatene. Dette skyldes hovedsakelig min manglende kompetanse innen intervjuteknikk.

Min intervjuguide er bygget opp på en slik måte at spørsmålene var såpass bredt formulerte(åpne) at planen var at intervjuobjektene fritt skulle fortelle. Kvale & Brinkman (2009) beskriver slike spørsmål for innledende spørsmål som skal få frem spontane og rikholdige beskrivelser av situasjonen. Min opplevelse at dette ikke stemte helt med virkeligheten, mange av intervjuobjektene, særlig de som ikke var ledere, måtte få spørsmålene mer definert og konkrete. I noen tilfeller måtte jeg bruke konkrete eksempler for å få forståelse for hva jeg spurte om. Dette

kan ha påvirket svarene fordi spørsmålene kan ha vært mer ledende enn det som var min plan i utgangspunktet. Jeg er derfor usikker på om det er mulig å generalisere på bakgrunn av mine innsamlede data.

Det er noen etiske utfordringer som man skal være seg bevisst i slike undersøkelser. Det er viktig med informert samtykke, konfidensialitet og hvilke konsekvenser som kan komme ut av å delta i en slik undersøkelse. Så lenge det er kjent i organisasjonen hvem som er intervjuet eller hvilket arbeidssted respondentene har, vil det alltid være en viss risiko at noen gjenkjenner hvem som har kommet med hvilke uttalelser. Dette ble klargjort i intervjuene. Jeg sa at jeg skulle anonymisere så langt det var mulig, men at det alltid ville være en risiko at uttalelsene ble gjenkjent. Jeg opplevde ikke dette som begrensende i intervjusituasjonen. Alle respondentene mente at de kunne stå inne for sine uttalelser dersom de ble gjenkjent og at de likevel valgte å snakke åpent. Jeg har til tross for dette valgt å utelate en del faktaopplysninger for å redusere risikoen for gjenkjenbarheten.

Intervjuguiden ble ikke utlevert på forhånd fordi jeg ønsket spontane og naturlige svar og ikke innøvde svar. Jeg ser at det er både fordeler og ulemper ved dette valget. Hadde jeg delt ut intervjuguiden på forhånd kunne informantene ha reflektert mer over spørsmålene og jeg ville muligens ha sluppet å være så konkret og spesifikk i spørsmålstillingen som jeg ble nødt til i enkelte av tilfellene.

Funnene vil være preget av min subjektive forståelse, tolkning og analyse av intervjuene. Andre vil kunne ha tolket informasjonen annerledes avhengig av blant annet forforståelse og hva man fokuserer på.

Jeg har i hele prosessen hatt fokus på det etiske perspektivet. Det krever en stor grad av bevissthet fra meg fordi jeg må finne en balanse i det å hente inn kunnskap samtidig som jeg skal ha respekt for informantenes integritet og krav til anonymisering.

4. Presentasjon av funn

I dette kapitlet vil jeg presentere funnene i studien. Funnene består av hvordan informantene beskriver sin opplevelse og resultat av medarbeidersamtalen.

Jeg har i min analyse tatt utgangspunkt i min problemstilling som er:

Hvordan beskriver medarbeidere og ledere at medarbeidersamtaler som er basert på coachende tilnærming påvirker deres motivasjon og ansvar for egen prestasjonsutvikling?

For å kunne besvare problemstillingen har jeg sett på:

- Hvordan beskriver medarbeiderne og lederne at coachende teknikker påvirker deres motivasjon?
- Hvordan beskriver medarbeiderne og lederne at coachende teknikk påvirker medarbeidere til å ta ansvar for egen prestasjonsutvikling?

Jeg bruker sitater fra alle informantene for å bedre få fram deres beskrivelse av funnene som er:

- Medarbeidersamtalen oppleves som nyttig.
- Samtalen oppleves som en direkte og konkret samtale og oppleves dermed som nyttig bruk av tid.
- Motivasjonen påvirkes positivt av coachingverktøyet.
- Hverken ansatte eller ledere opplever at ansatte tar mer ansvar for prestasjonsutvikling ved bruk av coaching.

Det er to ulike grupper som er intervjuet. Gruppe 1 jobber i produksjon etter prosedyrer og har relativt liten grad av autonomi. Hverdagen er preget av tidspress og krav til nøyaktighet. De ansatte kan ikke selv velge hvordan oppgavene skal løses eller i hvilken rekkefølge. Lederen er ikke daglig fysisk tilstede og det er dermed liten grad av spontane samtaler i hverdagen. Gruppe 2 består av mellomledere og stabspersoner som jobber litt tettere mot sin leder, men heller ikke alle i denne gruppen har daglig fysisk kontakt med sin leder. Informantene i gruppe 2 har større grad av autonomi og kan i større grad styre og påvirke egen arbeidshverdag og tidsbruk. Lederne hadde i enkelte av tilfellene litt vanskelig for å svare som medarbeidere. Egen opplevelse av

medarbeidersamtalen med lederfokus var visstnok enklere. Jeg la ikke så mye merke til dette i selve intervjusituasjonene selv om jeg hadde fokus på at denne situasjonen kunne oppstå. Uansett opplever jeg at jeg kan trekke noen slutninger fra uttalelsene.

4.1 Medarbeidersamtalen oppleves som nyttig.

Alle informantene så på medarbeidersamtalen som en nyttig samtale, men i varierende grad. Dette er uavhengig av om informanten er leder eller ansatt eller hvilken metode eller teknikker som blir benyttet i samtalene. Informantene fortalte at de setter pris på at det settes av tid hvor den enkelte og dens arbeidssituasjon er i fokus.

Tall i parentes bak sitater viser til ansattnummer i bakgrunns materialet.

Gruppe 1:

En av informantene påpekte at det er viktig at man i medarbeidersamtalen har fokus på hele mennesket og ikke kun på det arbeidstekniske. Arbeid og fritid påvirker hverandre. Informanten mente medarbeidersamtalen er nyttig og viktig, men syntes ikke alltid gjennomføringen og utbyttet er optimalt, nettopp pga fokuset på arbeidet og ikke helheten. Denne opplevelsen er uavhengig av hvilken metodikk som benyttes og avhengig av lederen:

«I utgangspunktet mener jeg at medarbeidersamtalen er et nyttig verktøy, men nytten av samtalen er 100% avhengig av hvordan lederen forholder seg til samtalen og gjennomfører den.Jeg er veldig for at samtalen også skal omfatte hele medarbeideren ikke kun jobben...»(14).

Nyttigheten av medarbeidersamtalen ble beskrevet ved at de ansatte har en opplevelse av å komme nærmere lederen og ser på samtalen som et av verktøyene for å bli evaluert med hensyn til hvordan jobben blir utført og hva som forventes. Samtalen er også et sted hvor man kan komme med forslag/ innspill til forbedringer i arbeidshverdagen.

«Man vil få klarhet i hva lederen forventer av deg og «hvordan man ligger an i løypa».. «... man kan komme med forslag/innspill til forbedringer og evt. snakke om ting som ikke har blitt bedre som følge av for eksempel rutineendringer» (11)

«en mulighet til å ta opp saker man ikke er fornøyd med, - det føles godt etterpå» (12)

Medarbeidersamtalen ble også opplevd som et sted hvor det er tid og ro til å ta opp hva man trenger hjelp til for å komme seg videre. Samtidig er det en møtearena hvor man kan bli bedre kjent med hverandre. Dette er slik jeg ser det muligens enda viktigere for gruppe 1 som ikke kommuniserer lederen i hverdagen og dermed har dette «rommet» til å bli bedre kjent med lederen.

«... man kommer nærmere lederen, det er ok å snakke sammen på tomannshånd» (11)

«man får bedre mulighet til å bli bedre kjent med lederen sin» (12)

«I utgangspunktet er dette en god mulighet for ansatte å ta opp saker på tomannshånd»
(14)

Gruppe 1 opplevde medarbeidersamtalen som en nyttig samtale og ser på medarbeidersamtalen som en god arena for å bli evaluert, for å bli sett og for å bli bedre kjent med lederen sin.

Gruppe 2

Som i gruppe 1 var både leder og ansatte i gruppe 2 veldig tydelig på at medarbeidersamtalen er nyttig. I gruppe 2 har lederen og ansatte mer jevn og til tider daglig kontakt, men både leder og ansatte så allikevel nytten av medarbeidersamtalen, det er en annen måte å kommunisere på og et annet fokus i medarbeidersamtalen enn i den daglige kommunikasjonen. Det å finne tid til å sette seg ned og snakke om egen arbeidssituasjon oppleves som positivt.

«Jeg synes det er bra å få ro og tid til å snakke om det som går utover det som er daglig drift»(23)

«På generelt grunnlag synes jeg at medarbeidersamtalen er en nyttig samtale, man får en time-out i hverdagen»(24)

«Når jeg skal møte min leder tenker jeg at jeg har mulighet til å belyse områder jeg synes er viktig. I en hektisk hverdag er det ikke mye tid til å prate om ting»(21)

Medarbeidersamtalen ble opplevd blant annet som en arena der man kan ha fokus på mål og hvordan hverdagen kan struktureres. Det å ha fokus på mål er nok enklere og viktigere i en

ledergruppe enn i gruppe nr 1, men mål kan være kortsiktige og langsiktige og kan gjelde en selv som person eller personlig utvikling eller organisasjonens mål.

«Men i medarbeidersamtalen har det vært fokus på mål, måloppnåelse og det å få strukturert hverdagen rett og slett»(20)

«Jeg gleder meg til å gå inn i medarbeidersamtalen jeg. Jeg er opptatt av målene man skal sette seg, om man skal ta utdanning, delta i nye prosjekter med mer» (23)

«Man kan sette seg ned og se kritisk på hvordan ting fungerer og gi tilbakemeldinger på hva jeg ønsker å utvikle med på eller områder som er viktige for meg» (21)

«.....det settes opp en del mål jeg skal nå og dette gir retning i arbeidet mitt»(24)

Lederen i gruppe 2 påpekte spesielt at medarbeidersamtaler er et nyttig verktøy som er en viktig del av det å være leder. Dette ble påpekt også av flere i ledergruppa, det å få tid til å se den enkelte, hva den enkelte ønsker og trenger er nyttig og viktig.

«Medarbeidersamtaler er veldig allright, jeg får mye igjen for disse samtale. Det er en viktig faktor i måten jeg leder på.»(2)

«Det gir meg en mulighet til å fokusere på den enkelte, hva trenger den enkelte, er det noe han/hun må «løftes» på?»(24)

Medarbeidersamtalen kan også sees på som en nyttig oppklaringsamtale. Igjen dette å få tid og ro til å snakke sammen slik at man for eksempel bedre kan forstå bakgrunnen for beslutninger.

«Man kan også få svar fra sin leder om hvorfor ting er som de er. Man får litt bakgrunnsinformasjon som man ellers ikke ville fått hvis man ikke har satt seg ned»(21)

Oppsummert viser funnet at gruppe 2 mente at medarbeidersamtalen er en viktig og nyttig samtale. Medarbeiderne kommer med innspill som gjør at jeg tolker at medarbeidersamtalen er en viktig arena for å kunne snakke med lederen på tomannshånd og for å diskutere mål.

4.2 Samtalen oppleves som en direkte og konkret samtale og oppleves dermed som nyttig bruk av tid.

Medarbeidersamtalehjulet er basert på et coachende teknikk og inneholder et scoringssystem som skal være utgangspunkt for den videre samtalen. Det fremsettes en del påstander som den ansatte skal forberede seg på ved å score påstanden. Eks: «Jeg bidrar positivt til arbeidsmiljøet». Den ansatte scorer så fra 1-10 før selve samtalen. Arket med påstander og scoringer blir så utgangspunktet for samtalen. Lederen har på forhånd gjort seg opp en mening om hvordan den ansatte står i forhold til scoringene. Den ansatte kan i tillegg selv sette inn opptil 3 ekstra påstander dersom det er noe spesielt de ønsker å snakke med lederen om. Disse «nye» påstandene er ikke leder nødvendigvis forberedt på. I samtalen benyttes coachende teknikk skal ha fokus på læringsperspektivet.

De fleste informantene var fornøyde med hvordan samtalen blir gjennomført på. De påpekte at samtalen blir mer direkte og mer konkret enn den var tidligere. Man vet på forhånd hvilke tema som skal tas opp og dette gjør det enklere å forberede seg.

Begge lederne var fornøyde med hvordan de forbereder seg til samtalen og ser på endringen i metodikk som en positiv endring.

«Jeg har i mange år vært misfornøyd med den malen som har vært tilgjengelig i kvalitetssystemet. Har oppfattet den som kjedelig, lite motiverende og samler ikke det spesielle for den enkelte»(1)

«... alle har i alle fall en bedre motivasjon til medarbeidersamtalen. Vi føler oss bedre skodd for å gjennomføre en samtale (2)

Gruppe 1

De fleste i gruppen hadde ikke mye erfaring med medarbeidersamtalehjulet, men alle hadde vært med på en samtale med denne metodikken.

Flere av informantene i gruppen ga uttrykk for at forberedelsene til medarbeidersamtalen ble lettere fordi man enklere skjønnte hva man skulle forberede seg på, men at det samtidig satte i gang en tankeprosess som kunne være krevende på forhånd.

«Jeg synes det er enklere å forberede seg til samtalen når man skal bruke hjulet og scoringssystemet fordi det gir et godt utgangspunkt for å snakke om de ulike temaene»
(10)

«Jeg synes selve hjulet er greit å benytte for å forberede seg, men det krever litt innsats og man må få tid til forberedelsen» (13)

«Fordelen er at man tenker mer gjennom de enkelte punktene»(12)

Informantene ga også uttrykk for at verktøyet gjør at samtalen blir mer direkte og tydelig og gjør det enklere å snakke om saker som er litt vanskelig å ta opp.

«På den annen side kan det kanskje være enklere for ansatte som har litt vanskelig for å si ifra å bruke scoringssystemet»(14)

«Jeg synes hjulet er enklere. Tidligere gikk man dypere inn i detaljene, men nå er det mer kjapt og enkelt»(10)

«Spørsmålene er enklere, mer tydelige og relevante enn da vi brukte den gamle metoden»(13)

Det at verktøyet benytter seg av seg scoringssystem medfører også at man mer konkret kan se endringer dersom man har de samme spørsmålene /påstandene fra år til år. Jeg tolker dette som en tydelighet i hva man snakker om.

«Lettere å sammenligne fra år til år»(10)

Gruppe 1 fokuserte på at medarbeidersamtalehjulet fører til at samtalen oppleves mer direkte og konkret. Man vet i stor grad på forhånd hva man skal snakke om og de punktene man skal ta stilling til er relevante for egen jobb.

Gruppe 2

I denne gruppen var flere av informantene mellomledere og dermed vurderte de medarbeidersamtalen både fra et medarbeider- og lederperspektiv.

Informantene påpekte at medarbeidersamtalen blir mer konkret og enklere ved bruk av medarbeiderhjulet. Flere påpekte at dette gjaldt både i rollen som leder og som medarbeider.

«Ser at medarbeiderhjulet er veldig rasjonelt og effektivt, særlig dersom man har mange ansatte»(23)

«Spørsmålstillingen er enklere og det veldig visuelt å se på»(21)

«Samtalen er rett på sak, veldig konkret og vi snakker om hva vi skal jobbe med»(24)

Flere av informantene sa også ansatte blir mer aktivt deltagende i samtalen på grunn av større krav til forberedelse før selve samtalen. Dette bidrar sannsynligvis også til den generelle opplevelsen av samtalen som konkret og direkte. Man er forberedt på hva man skal snakke om også fra gang til gang.

«Som ansatt blir man mer aktivt med i stedet for passivt å svare på spørsmål, man må gjøre noen aktive refleksjoner underveis» (ansatt nr 22)

«Man må ha gjort seg opp en mening om hva man vil spørre om på forhånd»(22)

«Når jeg skal forberede meg er det helt klart og tydelig hva lederen ønsker jeg skal forberede meg på, samtidig som jeg også kan forberede meg på egne innspill»(24)

«Det vil også være enklere fra gang til gang fordi man til en viss grad kan måle endringen og bruke det som utgangspunkt for samtalen neste gang»(21)

Opplevelsen av at samtalen er direkte og konkret kan også oppleves negativt. En av informantene sier at fordi samtalen er så konkret så kan man miste den tette kontakten med lederen. Sitatet ble stilt som et spørsmål/refleksjon som en følge av at informanten først hadde reflektert over at samtalen var konkret og tydelig.

«Samtalen blir veldig stram.....jeg vet ikke hvor tett en slik samtale blir. Blir samtalen for upersonlig?» (23)

Medarbeidersamtalen basert på coachende tilnærming ble beskrevet av gruppe 2 som en mer direkte og konkret samtale en tidligere. Scoringssystemet gjør at det er enklere å måle endring

samtidig som scoringssystemet bedre setter «temperaturen» på de enkelte temaene som tas opp. Man får et raskt overblikk over hvordan situasjonen er.

4.3 Motivasjonen påvirkes positivt av coachingverktøyet.

Scoringssystemet i denne type samtaler er som tidligere beskrevet basert på coachende teknikk med fokus på løsningsorientert tilnærming. Jeg valgte å se på om motivasjonen til informantene ble endret som følge at teknikken var tatt i bruk. Det jeg finner her etter å ha gått gjennom intervjuene er at motivasjonen er påvirket, men ikke nødvendigvis på generelt grunnlag. Begge lederne sa at motivasjonen for å gjennomføre medarbeidersamtalen er økt uten at de uttrykker om verktøyet har påvirket motivasjonen på generelt grunnlag.

«Ja, jeg synes det. (at motivasjonen er endret, - min kommentar). Det er mye enklere å gå inn i samtalen når jeg har dette hjulet» «Jeg gleder meg mye mer til samtalen, jeg har fått et bedre verktøy»(1)

«Jeg har i alle fall en bedre motivasjon til medarbeidersamtalen. Vi føler oss bedre skodd for å gjennomføre en samtale» (2)

Lederne ga tydelig uttrykk for at motivasjonen for å gjennomføre medarbeidersamtalen er positivt endret som følge av innføring av medarbeiderhjulet.

Gruppe 1

Scoringssystemet er veldig målbart og tydelig som tidligere beskrevet i punkt 4.2. En tallskala er enkel å forstå og lett å måle ut fra. Scoringssystemet i seg selv gir en målbarhet som oppleves motiverende.

«Dersom lederen scorer meg høyere enn meg selv får jeg jo mer tro på meg selv og dermed også følelsen av å gjøre en god jobb» (12)

«Motivasjonen min til å stå opp og gå på jobb er sterkt økt. Jeg får lyst til å score høyere neste år»(11)

Medarbeidersamtale på generelt grunnlag gir økt motivasjon uten at informantene påpekte spesielt at medarbeidersamtale basert på coachende teknikk har endret denne opplevelsen.

«Jeg har alltid vært motivert i jobben min og trives veldig godt. Har ikke merket noen forskjell mht motivasjon før og etter medarbeiderhjulet» (13)

«En god medarbeidersamtale vil alltid gi en positiv input og følelse av opptur. En god samtale vil alltid ha en positiv effekt. Dette er uavhengig av hvilken metode som benyttes» (14)

Informantene påpekte at medarbeidersamtalen i seg selv er en motiverende faktor, men scoringssystemet i medarbeidersamtalehjulet påvirker motivasjonen spesielt.

Gruppe 2

Scoringssystemet medarbeiderhjulet baserer seg på beskrives også i denne gruppen som motiverende. Særlig når leder gir deg bedre tilbakemeldinger enn det du selv har scoret deg på gir det en økt motivasjon.

«Men klart når jeg scorer meg på en 7 er på spørsmålet om jeg bidrar til miljøet mens lederen scorer med til en 10 er så gir jo også det økt motivasjon» (23)

«Når lederen scorer deg høyere enn deg selv gjør det selvfølgelig noe med motivasjonen» (24)

«Det at leder scoret meg såpass bra (bedre enn meg) gjorde at jeg skjønnte at jeg var på rett vei og at jeg innfridde i forhold til det som var forventet, klart det gjorde noe med motivasjonen min. Jeg var nok mer motivert da jeg gikk ut av samtalen» (22)

En av informantene relaterte ikke økt motivasjon hos ansatte til bruk av verktøyet medarbeiderhjulet, men relaterte til coachende tilnærming på generelt grunnlag. Siden medarbeiderhjulet er basert på coachende tilnærming velger jeg å tolke utsagnet slik at denne type tilnærming hjelper på motivasjonen.

«Jeg opplever at jeg på denne måten kan få snudd motivasjonen. Bruker da løsningsfokusering og coachende tilnærming»(21)

Medarbeiderhjulet er basert på coachende og løsningsfokuset tilnærming. Løsningsfokus beskrives av enkelte av informantene til også å gi økt motivasjon.

«Man fokuserer mer på hvordan man kan bli bedre (ikke hvorfor man scorer så lavt) – man bruker metoden til å se hva som kan gjøres for at man kan score høyere. Dette er bra og gir selvfølgelig en høyere motivasjon enn dersom man prøver å finne ut hvorfor man scorer så lavt» (22)

«Så går samtalen videre på hvordan man komme seg opp på ønsket nivå framfor å se på hvorfor man ikke scorer/scorer seg selv høyere»(23)

Ansatte i begge gruppene fortalte at de har stor motivasjon i utgangspunktet.

I begge gruppene ble det påpekt at medarbeidersamtalen er motiverende i seg selv uavhengig av metode, men scoringssystemet som benyttes fører til økt motivasjon, særlig dersom lederen synes at man har scoret seg selv lavere enn inntrykket lederen har av medarbeideren.

4.3 Hverken ansatte eller ledere opplever at ansatte tar mer ansvar for prestasjonsutvikling ved bruk av coaching.

Begge lederne påpekte at ansatte har et selvstendig ansvar, men at de som ledere har ansvar for tilrettelegging. Denne oppfatningen ble delt av de andre informantene også. Informantene har stort sett en opplevelse av at ansvar for egen prestasjonsutvikling / kompetanseutvikling ikke er endret som følge av bruk av medarbeiderhjulet.

Gruppe 1

Det er ikke mye fokus på prestasjonsutvikling/kompetanse i medarbeidersamtalen, men informantene ser seg som ansvarlig for egen kompetansebygging.

«Vanskelig å si om opplæringsprosjektet er det som gjør at det er mer fokus på kompetanse eller om det er bruk av medarbeiderhjulet» (1)

«Temaet nevnes ikke i medarbeidersamtalen» (10)

«Jeg mener både jeg og lederen min har ansvar for min kompetansebygging. Ingen endring i mine tanker rundt dette som en følge av medarbeidersamtalen»(13)

«Det er først og fremst jeg som har ansvar for min kompetansebygging. I medarbeidersamtalen snakker vi bare til en viss grad om kompetansebygging»(14)

De ansatte ansvarliggjøres til oppfølging av mål satt i medarbeidersamtalen ved at disse målene skriftliggjøres. Det er ingen grunn til å tro at dette er endret etter at man begynte med medarbeiderhjulet.

«Det den ansatte skal gjøre er jo mål og de skrives ned og tas opp på neste års samtale. Dette er ikke noe nytt»(1)

Ingen i gruppe 1 sa at ansvaret for prestasjonsutvikling er endret som følge av innføring av medarbeidersamtalehjulet.

Gruppe 2

Prestasjonsutvikling og kompetansebygging er en del av medarbeidersamtalen. Det snakkes også om hvem som har ansvar for kompetansebyggingen. Jeg velger å se ens handlingsrom som en del av prestasjonsutviklingen. Er handlingsrommet stort må man også ta større ansvar for hva man presterer og finne ut hva man trenger kompetanseheving på.

«Resultatet fra samtalen er handlingsplanen og hva vi skal jobbe med til neste år og da vil jo kompetansebygging og personlig utvikling være en naturlig del av det...de ansatte har selv ansvar for å bygge egen kompetanse....dette er ikke noe nytt»(2)

«Har fått større ansvar de siste årene, men jeg kan ikke påstå at dette skyldes bruk av medarbeiderhjulet»(25)

«...vi snakker om dette i samtalen, men ser ingen endring fra før og nå» (20)

Medarbeiderne beskrev i begge gruppene at det settes opp mål i medarbeidersamtalene, men ingen påpekte at bruk av coachingverktøyet i medarbeidersamtalen påvirker dem til å ta mer ansvar enn før for prestasjonsutviklingen.

5. Diskusjon

I dette kapitlet vil jeg diskutere funnene jeg har kommet fram til i studien opp mot teori og min problemstilling. Helt til slutt sier jeg noe om implikasjoner for praksis.

Det jeg ønsket å utforske var:

Hvordan beskriver medarbeidere og ledere at medarbeidersamtaler som er basert på coachende tilnærming påvirker deres motivasjon og ansvar for sin egen prestasjonsutvikling?

For å kunne besvare problemstillingen har jeg sett på:

- Hvordan beskriver medarbeiderne og lederne at coachende teknikker påvirker deres motivasjon?
- Hvordan beskriver medarbeiderne at coachende teknikk påvirker dem til å ta ansvar for egen prestasjonsutvikling?

Jeg velger å diskutere de 4 hovedfunnene i oppgaven som er:

- Medarbeidersamtalen oppleves som er nyttig.
- Samtalen oppleves som en direkte og konkret samtale og oppleves dermed som nyttig bruk av tid.
- Motivasjonen påvirkes positivt av coachingverktøyet.
- Hverken ansatte eller ledere opplever at ansatte tar mer ansvar for prestasjonsutvikling ved bruk av coaching.

5.1 Medarbeidersamtalen oppleves som nyttig.

Min antagelse var at mange ansatte opplever medarbeidersamtalen som lite nyttig og at ansatte på generelt grunnlag mener at den kan erstattes av den daglige kommunikasjonen med lederen. Min antagelse var utgangspunktet for min problemstilling. Medarbeidersamtalen er en plikt som skal gjennomføres minst en gang i året og jeg har reflektert over tidsbruken dersom ansatte og

eventuelt ledere ikke opplever samtalen som nyttig. Informantene i studien beskrev derimot at samtalen er en nyttig samtale som er viktig for dem. Samtalen ble opplevd som nyttig blant annet fordi man fikk en «timeout» i hverdagen til å snakke lederen alene. Det oppleves positivt å være i fokus og at ens egen arbeidssituasjon diskuteres.

Flere beskrev at de kom nærmere sin leder og at medarbeidersamtalen bidrar til at man blir bedre kjent med hverandre.

Spurkeland (2012) beskriver at gode relasjoner bygges opp av fysisk dialog og samtaler. Dette var noe informantene bekreftet gjennom deres positive innstilling til medarbeidersamtalen. Det at informantene omtaler medarbeidersamtalen som en nyttig samtale er fordi det blant annet skaper en bedre relasjon til lederen og dermed en bedre opplevelse av jobbsituasjonen.

En av de informantene sa at medarbeidersamtalen er et nyttig verktøy, men at alt kommer an på hvordan lederen forholder seg til samtalen og gjennomfører den. Dette utsagnet kan sees i lys av Spurkelands (2012) påstand om at hvordan en leder behersker dialogens kunst vil påvirke relasjonen. Jeg tolker dette slik: en leder som ikke behersker dialog vil ikke bidra til at den ansatte opplever en følelse av ivaretagelse hverken i medarbeidersamtalen eller i relasjonen forøvrig. Om medarbeidersamtalen i slike tilfeller vil medføre «skade» anser jeg som svært usikkert, men nytten kan være redusert. En leder som ikke behersker dialogen kan påvirke medarbeiderens opplevelse av om samtalen er nyttig, men med bakgrunn i den tidligere beskrevne «Hawthorneeffekten» vil jeg tro at det at en samtale blir gjennomført, at man får en time sammen med leder med seg selv i fokus, uansett vil ha en positiv effekt. Kanskje ikke på relasjonen med leder, men i jobbeffektivitet. Selv om lederen grunnet dårlig kompetanse innen dialogen for eksempel ikke tar opp følsomme temaer i samtalen vil medarbeider likevel oppleve å «bli sett».

Spurkeland (2012) beskriver at medarbeidersamtalen er medarbeiderens samtale, mens Grimsø (2015) påpeker at medarbeidersamtalen også er et verktøy for lederen. Dette bekreftes i funnene av lederne som sier at de får mye ut av slike samtaler. Ingen av informantene sier noe om at de ikke får fram det de ønsker i samtalen. Jeg tolker dette slik at forholdet mellom lederfokus og medarbeiderfokus oppleves som greit for begge parter.

Begge lederne i denne studien har fokus på coachende tilnærming i sin generelle lederstil. Leder 2 sier at verktøyet de benytter passer hennes lederstil godt. Dersom dette stemmer bruker lederne teknikker rundt aktiv lytting i samtalen også i hverdagen. En av informantene sier også at det føles godt å få ta opp saker man ikke er fornøyd med (12), denne uttalelsen tolker jeg som om vedkommende opplever å bli hørt og opplever seg ivaretatt.

5.2 Samtalen oppleves som en direkte og konkret samtale og dermed som nyttig bruk av tid.

Medarbeidersamtalen bør være, slik jeg ser det, en god utnyttelse av tiden. Det bør være rom for å ta opp vanskelige tema og samtalen bør ikke være en vanlig hverdagssamtale. Informantene i denne studien påpeker at medarbeidersamtalen oppleves som direkte og konkret. Jeg tolker da dette som om de mener samtalen er vel anvendt tid.

Verktøyet som benyttes av lederne i denne oppgaven er basert på coachende tilnærming og malen er utarbeidet av Kanaris (2013) i firmaet Gaudio.

I denne oppgaven har jeg sett på hvordan medarbeiderne opplever medarbeidersamtalen på generelt grunnlag og mer spesifikt på hvordan bruk av coachende tilnærming i medarbeidersamtalen oppleves. Medarbeidersamtalehjulet fra Gaudio er basert på coachende tilnærming ved at man skal ha fokus på løsninger og på hvordan kan man bli bedre på det man selv scorer seg lavt på.

Informantene i studien påpeker at de er fornøyde med verktøyet. Dette gjelder både ledere og medarbeidere. Samtalen blir enklere å forberede seg til, spørsmålene er enklere og lettere å forholde seg til og samtalen blir mer direkte og konkret.

Jeg legger denne definisjonen til grunn når jeg nå diskuterer bruk av coachende tilnærming i medarbeidersamtalen sett opp mot funnene i studien: «*Coaching er læreprosess, som gjennom aktiv lytting, spørsmål, tilbakemelding og god dialog utfordrer og støtter et individ eller et team til å utvikle tanker og adferd, samt gode følelser, for å nå viktige personlige og / eller organisasjonens mål*» (Berg og Ribe, 2013, s.13). En grunnleggende tanke i coachingfilosofien er en tro på at mennesket har ressurser som ikke er benyttet. Hensikten med coaching å sette personer i stand til å erkjenne disse ressursene og ta dem i bruk.

Medarbeidersamtalehjulet er forhåndsutfyllt med påstander og spørsmål lederen ønsker skal tas opp i samtalen. I tillegg kan medarbeideren fylle inn egne spørsmål eller påstander. På denne måten kan både leder og medarbeider forberede seg godt til samtalen. Informantene sier at det blir lite utenomstakk og en får tid til å forberede seg på litt vanskelige spørsmål. Det er satt av en time til samtalen og hjulet sikrer at man har tatt stilling til de spørsmålene leder og medarbeider mener er relevante.

Når det gjelder vanskelige spørsmål var det en av informantene som påpekte at det kunne være vanskelig å være så direkte som det var lagt opp til når det var lederen som skulle evalueres. Det å score lederen lavt kunne være vanskelig fordi et scoringssystem er så direkte og tydelig. Det å si det samme med flere ord med mulighet til å skjule litt av budskapet ble beskrevet som enklere. Bakgrunnen for denne påstanden var også usikkerhet på hvordan lederen ville takle en eventuelt lav score. Dersom målet er å få frem budskapet vil bruk av scoringssystem gjøre budskapet mer synlig,- også det som er vanskelig å si noe om. En scoring skal begrunnes, det at scoringen ligger til grunn gjør det mer tydelig for begge parter hva meningen er. En fordel med scoringen er at den kan være en innfallsport også til vanskelige tema. Siden det er så visuelt tydelig kan det være krevende for medarbeideren å score noen lavt, men med fokus på at «man vil den andre vel» mener jeg at ærlighet er best. Uavhengig av hvordan tilbakemelding gis vil resultatet være avhengig av ærlighet i situasjonen.

Denne beskrevne usikkerheten vedrørende hvordan en leder vil takle en dårlig score kan forklares ved at coaching og coachende teknikker er verktøy som hovedsakelig er ment benyttet mellom likeverdige partnere (Kvalsund, 2005). En leder og en medarbeider vil aldri bli likeverdige partnere og maktforholdet kan bli en forstyrrende faktor i denne type medarbeidersamtaler. En medarbeidersamtale kan derfor aldri bli en fullverdig coachingsituasjon. Whitmore (1998) sier likevel at en sjef kan være coach, men må da inneha spesielle egenskaper som innlevelsesevne, ærlighet og objektivitet. Med dette argumentet til grunn er min oppfatning at en leder må være seg bevisst faremomentene ved å ta i bruk coachende tilnærming i medarbeidersamtalen.

Det å ha en coachende lederstil er et annet begrep Whitmore (1998) benytter. Han sier at en leder med coachende lederstil ser sine medarbeidere i lys av sitt potensiale og ikke i lys av sine prestasjoner. Han påpeker videre at coaching er en måte å lede på, å være på og tenke på. Det å kun benytte coachende tilnærming i medarbeidersamtalen, men ikke i hverdagen ellers, kan

sannsynligvis føre til usikkerhet hos medarbeideren og medføre at ærlig scoring på vanskelige spørsmål kan bli utfordrende.

Selv om informantene beskriver det som positivt at samtalen er direkte og konkret er det en av informantene som spør seg selv om den blir upersonlig. Jeg vet ikke hvordan samtaleene ved denne seksjonen tidligere har vært gjennomført, men strukturen i verktøyet kan muligens være hemmende for «fortrolige» samtaler. Dersom man ser på medarbeidersamtalen som et verktøy for å fremme prestasjon og forbedring er det greit at den ikke blir for «personlig». Samtidig er det ikke til å komme fra at en går inn i et arbeidsforhold med hele mennesket, ikke kun yrkesutøveren. Alle deler av livet påvirker hverandre og privatlivet kan påvirke prestasjonen i arbeidet. *«det er ikke mulig å lede mennesker uten å kjenne noe til livet deres»* (Spurkeland, 2012, s. 66). Det er ingenting i dette verktøyet som hemmer at private forhold tas opp. En kan selv sette det inn i ett av de åpne feltene i hjulet dersom lederen ikke allerede har gjort det. Scoringssystemet kan da være grunnlaget også for den personlige delen av samtalen.

Spurkeland (2012) skriver at dialogen mellom personer kan skape relasjoner og en god samtale kan oppleves som en samtale mellom likeverdige parter selv om relasjonen er asymmetrisk (for eksempel leder- medarbeider). Dette krever at lederen lar samtalen preges av *«vitebegjær, spørsmål, lytting og refleksjon»* (s.60) En samtale med coachende tilnærming skal inneholde alle disse faktorene. Likeverdighet beskrives i denne sammenhengen som oppnådd når en føler aksept, respekt og genuin interesse for hverandre. En medarbeidersamtale med coachende tilnærming hvor lederen er seg bevisst det asymmetriske forholdet kan bli like personlig som en coachingrelasjon, i coachingen er det fokus på at medarbeideren selv ser sitt eget potensiale for å erkjenne det.

Spurkeland (2012) spør også om lederen *«har mot til å trenge inn til nerven i jobbopplevelsen, motivasjonen, energien, mestringsopplevelsen og utviklingsstankene»* (s.65) Bruk av medarbeiderhjulet kan gi en mot på disse punktene. Informantene i studien beskriver samtalen som direkte og konkret. Scoringssystemet ser ut til å kunne tvinge samtalen inn på «nerven» i disse temaene. Dersom spørsmålet eller påstanden er uttalt ved hjelp av medarbeiderhjulet må både leder og medarbeider ta stilling til hvordan medarbeideren har scoret punktet. Min oppfatning er dersom påstandene først er uttalt er det enklere å gå mer i dybden på materien.

Det å bruke aktiv lytting (en del av coachende tilnærming) i medarbeidersamtalen vil også medføre at man kommer dypere inn i hva medarbeideren egentlig mener og uttalelser blir mer konkrete.

5.3 Motivasjonen påvirkes positivt av coachingverktøyet

Jeg er også interessert i å se på om bruk av coachende tilnærming og spesielt om bruk av medarbeidersamtalehjulet påvirker den ansattes motivasjon.

Begge lederne i studien sier at bruk av medarbeidersamtalehjulet har ført til at de får økt motivasjon til å gjennomføre selve medarbeidersamtalen. Begge lederne beskrev seg som motiverte i utgangspunktet.

De andre informantene opplevde medarbeidersamtalen som positiv med tanke på å motivere dem. Særlig gjaldt det når leder ikke var enig i at de selv hadde scoret seg lavt på enkelte punkter.

Det å kunne se endring i scoring fra år til år beskrives også som positivt av informantene.

Jeg tolker dette som et tegn på at målbarheten av endring er enklere ved bruk av medarbeidersamtalehjulet enn dersom samtalen kun har bestått av setninger og ord.

Det at man i samtalen bruker coachende tilnærming og løsningsfokusering framfor årsaksforklaring beskrives også av informantene som motiverende. Det at man i samtalen fokuserer på hvordan score høyere framfor å forklare hvorfor man scorer så lavt er en motiverende faktor i seg selv. Min påstand er at vi alle ønsker å gjøre ting bedre, vi ønsker å utvikle oss. Scoringsverktøyet gjør det mulig å til en viss grad måle endringen.

En av mine informanter påpekte at en god medarbeidersamtale alltid vil være en positiv input i hverdagen og dermed gi økt motivasjon. Det er mulig at det at lederne i studiene sier at de har en coachende lederstil gjør at de fokuserer på løsninger og benytter coaching teknikker uavhengig av verktøy som benyttes i medarbeidersamtalen.

Når man skal beskrive motivasjon legges ofte forventningsteorien til Vroom, (1964) til grunn (DuBrin, 2013). Veldig forenklet er det slik at motivasjon øker ved at man ved å legge inn en innsats ser at det gir en belønning i andre enden. Belønningen må være av en slik art at man føler

at det er verdt innsatsen. Hvilken belønning som motiverer den enkelte vil være ulik fra individ til individ.

Dersom man legger filosofien bak «forventningsteorien» (DuBrin, 2013) til grunn, kan leder være bevisst hva som motiverer medarbeideren og bruke dette aktivt i medarbeidersamtalen. DuBrin(2013) skriver at lederen må ta utgangspunkt i hvilket nivå jobbutførelse må ligge på for at organisasjonen skal nå sine mål, men må samtidig ha fokus på at medarbeideren er i stand til å oppnå dette nivået (eller score i medarbeidersamtalehjulet). Dersom nivået er oppnåelig for medarbeideren vil det virke motiverende. Dette stemmer overens med informantenes uttalelse om at de ønsker å score høyere til neste år. Medarbeidersamtalehjulet gir en god mulighet til å måle endring. Selv om scoringen er lite objektiv vil et tallsystem bedre kunne visualisere en endring.

I forventningsteorien beskrives også at det er viktig at ledere trener og gir medarbeidere mot til å tro at de kan utføre oppgaver som de selv mener de ikke er istand til. I følge informantene i studien gir det motivasjon dersom leder scorer en medarbeider høyere enn seg selv.

Handlingsplanen som settes opp etter samtalen er med på å synliggjøre hva medarbeideren må fokusere på i forhold til for eksempel kompetanseheving. Jeg kommer mer tilbake til dette under pkt 5.4.

DuBrin (2013) skriver også at det er viktig at medarbeideren mottar lovt belønning etter å ha gjort en ekstra innsats. Dersom belønningen uteblir vil motivasjonen til å yte ekstra neste gang reduseres. Belønningen må også stå i forhold til forventet ytelse. Det er som tidligere beskrevet individuelt hvilken belønning som motiverer den enkelte. Dersom medarbeidere er fornøyde med dagens situasjon vil det kreve en stor belønning for å få de til å bli motiverte til å tenke nytt. Jeg ser ingen spor av dette hos mine informanter, men det er en av faktorene som ligger til grunn i forventningsteorien. For å motivere ansatte må ledere i følge forventningsteorien greie å synliggjøre også andre utbytter enn de som direkte kommer som en belønning for medarbeideren selv («*second-level outcomes*» Dubrin, 2013,s.207). Dersom utbyttet for organisasjonen blir godt nok synliggjort kan det føre til økt motivasjon hos medarbeideren. Dette igjen vil føre til at medarbeideren ser at det å yte en ekstra innsats medføre positive effekter for organisasjonen. Det er også viktig at lederen er klar over at de enkelte medarbeidere har ulike preferanser med hensyn

hva som motiverer den enkelte. Dette er et viktig tema i medarbeidersamtalen. Dersom lederen mener den ansatte skal score høyere på enkelte punkter må lederen kartlegge hvilken belønning som gjør at medarbeideren blir motivert. Dette vil blandt annet avhenge om medarbeideren påvirkes mest av indre eller ytre motivasjon. Indre motivasjon beskrives som motivasjon som styres av oppgavene i seg selv, ytre motivasjon styres av en ekstern belønning (Martinsen, 2009).

Når jeg beskriver belønning velger jeg å også se på arbeidsoppgaven i seg selv som en belønning. Når man er motivert til å utføre oppgaver man trives med, og kan prestere i, har man en indre motivasjon. Indre motivasjon utløses ikke av at det er en belønning, i ordets vanlige forstand, i den andre enden.

Det at informantene i denne studien blir motiverte etter medarbeidersamtalen dersom de får ros (lederen scorer dem høyere enn seg selv) og at de blir motiverte til å score høyere neste år bekrefter slik jeg ser det forventningsteorien. Jeg kan ikke se noe i denne studien som viser at informantene krever fysisk belønning for å bli motiverte. Medarbeiderne beskrives av lederen til å være motiverte i utgangspunktet, men medarbeiderne selv beskriver at de blir mer motiverte av verktøyet som benyttes. Verktøyet er tydelig og veldig konkret.

En annen teori som brukes til å beskrive motivasjon er målstyringsteorien (Locke og Latham, 1994, referert i Martinsen, 2009). Denne teorien beskriver at medarbeidere blir motiverte dersom de sammen med lederen definerer presise og krevende arbeidsmål. Disse målene må være krevende å nå og teorien bak er at vanskelig *«oppnåelig mål gir arbeidet retning og krever høy arbeidsbelastning over tid»* (s.218). I målstyringsteorien legges det også stor vekt på at det er viktig med tilbakemelding til medarbeiderne for å vise hvor langt de er kommet på veien mot målet. Medarbeidersamtalehjulet kan også her benyttes som et verktøy for å definere dagens utgangspunkt og hvor høyt opp man skal komme på skalaen.

Det jeg reagerer litt på i denne studien er at ingen av informantene har påpekt at de scoret seg selv høyere enn hva lederen mener de burde score seg selv på. Jeg er nysgjerrig på hva dette skyldes og hvordan en slik situasjon ville ha påvirket motivasjonen. Med egen erfaring som leder og ansatt vet jeg at medarbeidersamtalen skal ha og har et positivt fokus og dersom en bruker

coachende tilnærming i samtalen eller i lederstilen er dette også for å se om man greier å forløse de ansattes potensiale (Kvalsund, 2005). Jeg tolker funnene slik at lederne har lyktes i å ha en positiv og løsningsfokuset tilnærming både i medarbeidersamtalen og i hverdagen og at dette fører til økt motivasjon hos medarbeideren.

5.4 Hverken ansatte eller ledere opplever at ansatte tar mer ansvar for prestasjonsutvikling ved bruk av coaching.

Jeg var i studien også interessert i å se på om bruk av coachende tilnærming i medarbeidersamtalen påvirker medarbeidere til å ta ansvar for egen prestasjonsutvikling / kompetanse.

Det er forskjell på gruppe 1 og gruppe 2 i besvarelsen på dette temaet. I gruppe 1 svarer de fleste informantene på dette spørsmålet at medarbeidersamtalen inneholder lite fokus på prestasjon og kompetansebygging. Dette er ikke i henhold til teoriene om coaching. Hovedformålet med coaching er at ansatte skal finne fram sine egne ressurser og frigjøre disse.

I gruppe 2 påpekes det i større grad at prestasjonsutvikling og kompetansebygging er en del av samtalen. Uavhengig av om temaet er sentralt i selve medarbeidersamtalen kommer det tydelig fram at både ledere og medarbeidere mener dette er et delt ansvar og at det ikke har skjedd noen endring etter innføring av medarbeidersamtalehjulet som verktøy i medarbeidersamtalen.

Spurkeland (2011) skriver :«*Prestasjonshjelp er en konkretisering av å få andre til å fungere bedre, sette i gang ønsket mer teori utvikling hos dem, - og til syvende og sist bidra til å gjøre dem lykkelige*» (s.99). Denne forklaringen på prestasjonshjelp går langt forbi coachingbegrepet, men slik jeg ser det inneholder prestasjonshjelp elementer av coaching. Spurkeland (2011) beskriver også at alle kan komme i en situasjon hvor man er hverandres prestasjonshjelpere, man kan utvikle hverandre i positiv forstand.

I en medarbeidersamtale er det en relasjonell kontakt som ligger til rette for at lederen kan yte prestasjonshjelp. Jeg har litt vanskelig for å se grenseoppgangen mellom coachende tilnærming og prestasjonshjelp. Jeg ser på coaching som en formell metode som kan benyttes for å gi prestasjonshjelp, mens Spurkelands oppfatning(2011) er at prestasjonshjelp stort sett benyttes

mellom likeverdige parter. I motsetning til andre beskriver han at coach – coachee ikke nødvendigvis er et likeverdig forhold, men at denne ubalansen kan avtales i relasjonen og en coach kan dermed gi prestasjonshjelp. I en medarbeidersamtale situasjon er det allerede avklart et asymmetrisk forhold.

Informantene sier at de har eget ansvar for kompetanse og prestasjonsutvikling, men lederen må legge til rette for at det kan skje. Ubalansen er avklart og begge parter vet hvem som kan gjøre hva.

Det at man i denne studien ikke ser at bruk av medarbeidersamtalehjulet har endret ansvaret for prestasjons og kompetanseutvikling kan tyde på at denne ansvarliggjøringen er en del av kulturen i organisasjonen fra før og at lederne som benytter medarbeiderhjulet som metode gjør dette fordi det passer inn i deres opprinnelige lederstil. Martinsen (2009) beskriver at en leder med prestasjonsorientering som en del av sin lederstil, vil legge til rette, ved hjelp av blant annet coaching, for at medarbeidere skal kunne leve opp til de kravene og forventningene som stilles. Videre skriver han at en av oppgavene til lederen er å fjerne hindringer og legge til rette for at medarbeideren kan prestere i henhold til kravene. Det ser ut som om lederne i denne studien har benyttet denne lederstilen og jobbet på denne måten før de tok i bruk «Medarbeidersamtalehjulet»(Kanaris, 2013).

Det kan også være slik at det i denne organisasjonen har flere ansatte med et stort prestasjonsbehov, - de motiveres av å prestere og setter seg egne mål (Jacobsen og Thorsvik, 2009). Ansatte som motiveres av å prestere blir, slik jeg ser det, motivert av oppgavene og tar dermed ansvar for prestasjonsutviklingen selv. For øvrig skriver Jacobsen og Thorsvik (2009) at også ansatte med stort prestasjonsbehov har behov for tilbakemeldinger. Det at funnet viser at ansvar for prestasjonsutvikling ikke påvirkes av coachingverktøyet kan skyldes at det er tilbakemeldingen i seg selv som påvirker ansvaret for prestasjonsutviklingen, ikke hvordan den blir gitt.

Økt bevissthet rundt egen kompetanse vil føre til økte prestasjoner (Moen, 2011). Hvis man ser på coachende tilnærming som en metode for å hjelpe til å få økt bevisstheten på egen kompetanse

vil prestasjonen i følge Moen (2013) øke. Med dette mener jeg at dersom lederen hadde en coachende tilnærming fra før han begynte med medarbeiderhjulet har han vært i stand til å få frem denne økte bevisstheten på et tidligere tidspunkt.

Effekten kan ha blitt annerledes dersom ledere uten coachende lederstil har tatt i bruk medarbeidersamtalehjulet kun som et verktøy i medarbeidersamtalene. Medarbeidere med en leder uten coachende lederstil scorer for eksempel lavt på et spørsmål /påstand: « Får du nok fagutvikling?» eller «Synes du at du presterer/ bidrar nok i organisasjonen?». En leder uten coachende tilnærming kan da gi økt fokus på årsaksforklaring framfor fokus på å få kartlagt hvor høyt på skalaen man ønsker å komme, og hvordan en skal komme seg dit. Bevissthet rundt egen kompetanse vil da muligens ikke oppnås. Moen (2013) mener at bevissthet rundt egen kompetanse øker prestasjonen.

5.5 Implikasjoner for praksis

Studien kan bidra til å synliggjøre viktigheten av at det settes av tid til å gjennomføre medarbeidersamtaler. Jeg innledet oppgaven med å skrive at jeg som ansatt også har hatt erfaring med at tid benyttet til medarbeidersamtaler kan gi en følelse av «bortkastet» tid. Informantene i studien var tydelige på at medarbeidersamtalen er viktig uavhengig av metode som benyttes, dette funnet var uavhengig av hvilken stilling man innehar. Dermed ble min antagelse avkreftet.

Studien synliggjør også at bruk av coachende teknikker i medarbeidersamtalen kan være et nyttig verktøy blant annet for å få fram i lyset tema det kan være vanskelig å si noe om.

Studien kan derfor gi grunnlag for å bekrefte at man bør fortsette med å gjennomføre medarbeidersamtaler i en travel hverdag. Samtaler basert på coachende tilnærming kan være med på å gi ansatte og ledere en positiv opplevelse av medarbeidersamtalen.

6. Konklusjon og avslutning

I dette kapitlet vil jeg trekke sammen funnene og det jeg fant i diskusjonsdelen for å se på om på hvordan min problemstilling er besvart og se på hvilken konklusjon jeg kan trekke.

Til slutt vil jeg si noe om svakheter ved studien slik jeg ser det.

Min problemstilling for studien er:

«Hvordan beskriver ansatte og ledere at medarbeidersamtaler som er basert på coachende tilnærming påvirker deres motivasjon og ansvar for sin egen prestasjonsutvikling?»

For å kunne besvare problemstillingen har jeg sett på :

- Hvordan beskriver medarbeiderne og lederne at coachende teknikker påvirker deres motivasjon?
- Hvordan beskriver medarbeiderne at coachende teknikk påvirker dem til å ta ansvar for egen prestasjonsutvikling?

Generelt og overordnet trekker jeg den konklusjonen at medarbeidere beskriver medarbeidersamtalen som en nyttig samtale som de stort sett setter stor pris på og gleder seg til. Med nyttig forstår jeg her at medarbeiderne får en opplevelse av å bli sett og at det settes av tid til dem som en viktig ressurs i organisasjonen. Leder 2 i studien påpeker at medarbeidersamtalen på generelt grunnlag er et viktig lederverktøy for henne,- det er en måte å lede på. Leder 1 kommenterer ikke dette, men hun påpeker at man ved å bruke medarbeidersamtalehjulet har laget spørsmål som gjør at man kan få et tredimensjonalt bilde av seksjonen/ avdelingen ved at man ser på relasjonen mellom kollegaer, leder-medarbeider og medarbeider-leder i samtalen . Jeg tolker dette dithen at også leder 1 synes at medarbeidersamtaler med coachende tilnærming oppleves som nyttig for å få et bilde av hvordan organisasjonen fungerer.

Oppfølging av medarbeidersamtalen oppleves ikke like nær i gruppe 1 fordi det ikke avtales oppfølgingssamtaler for å se om man er på veien til målet. Dette kan skyldes at den lederen som har avholdt medarbeidersamtaler ikke er nærmeste leder.

Neste punkt var å se på om medarbeidersamtaler hvor det benyttes coachende tilnærming påvirker de ansattes motivasjon. Her oppfatter jeg at dette var to grupper med i utgangspunktet

motiverte medarbeidere, men selve scoringssystemet i medarbeidersamtalehjulet påvirket motivasjonen særskilt. Det ble visuelt og tydelig for den ansatte dersom lederen fortalte at medarbeideren hadde scoret seg for lavt i forhold til hvordan lederen mente var riktig. De som snakket om dette påpekte dette spesielt. Samtidig virket det motiverende at fokuset er på å finne løsninger for hvordan komme seg videre. (oppover i scoringen)

Ingen i studien gir uttrykk for at endring i metode for gjennomføring av medarbeidersamtalen påvirker hvem som har ansvar for prestasjons og kompetanseutvikling. Det kom fram i studien at holdningen i utgangspunktet var at ansvaret var delt. Dette gjaldt både før og etter innføring av medarbeidersamtalehjulet. Lederen har ansvar for å legge til rette for prestasjons- og kompetanseheving, men det er medarbeiderens ansvar at avtalte tiltak blir gjennomført.

6.1 Svakheter ved studien

Studien gir til en viss grad en beskrivelse av hvordan medarbeidere ved denne arbeidsplassen opplever medarbeidersamtale basert på coachende tilnærming. Jeg er usikker på om resultatet har en overføringsverdi til andre arbeidsplasser.

Jeg begrunner dette i:

- Jeg burde gjennomført et prøveintervju slik at jeg bedre kunne forutsett hva det ville være vanskelig for informantene å si noe om.
- Jeg burde ha sikret bedre at alle svarte på alle spørsmålene i intervjuguiden. Jeg forsøkte å få intervjuet til å forløpe som en samtale og kvalitetssikret ikke godt nok underveis i intervjuene.
- I gruppe 1 var medarbeiderne relativt uforberedt hva de gikk til da de møtte opp i intervjuet. Dette medførte at det var liten mulighet til refleksjon over hvordan de opplevde medarbeidersamtalen på forhånd.
- De fleste hadde kun vært med på 1- 2 medarbeidersamtaler hvor dette verktøyet var benyttet. Erfaringsgrunnlaget var for lite.
- Lederne hadde i utgangspunktet en coachende lederstil og medarbeidersamtalehjulet er et verktøy som viderefører deres grunnleggende filosofi. Endringen for medarbeiderne var ikke så stor mht tilnærming.
- Informantene ble valgt ut fra at det var mulig for dem å delta , ikke ved at jeg definerte hvilket utvalg jeg ville se på.

7.0 Referanseliste

- Berg, M.E. (2003): *Ledelse,- verktøy og virkemidler*. Oslo: Universitetsforlaget
- Berg,M.E. & Ribe, E.(2013) *Coaching- å hjelpe ledere og medarbeidere til å lykkes*. Oslo: Universitetsforlaget
- Bekke, P(in press) *Opskrift på den gode MUS-samtale*. Hentet nov.2015 fra <http://www.lederweb.dk/dokumentarkiv/artikler/opskrift-pa-den-gode-mus-samtale/>
- Dalen, M. (2008). *Intervju som forskningsmetode – en kvalitativ tilnærming*. Oslo: Universitetsforlaget.
- DuBrin,A.J. (2013) : *Principles of leadership*. Australia: South Western cop
- Flensborg,L.,Reintoft,S. & Gedde Højland,T(2009) *Brug positiv psykologi i MUS-samtalen*. Hentet sep.2015 fra <http://www.lederweb.dk/personale/medarbejdersamtaler-mus/artikel/80287/brug-positiv-psykologi-i-mus-samtalen>
- Gjerde, S.(2010) *coaching, hva, hvorfor, hvordan*. Bergen: Fagbokforlaget
- Grimsø, R.E.(2015) *Personaladministrasjon-teori og praksis*. Oslo : Gyldendal Akademisk
- Hansen, E.B(2014): *Sådan griber du MUS an*. Hentet nov.2015 fra <http://www.lederweb.dk/personale7medarbejdersamtaler-mus/artikel/80170/lederwebs-guide-til- mus>
- Jacobsen, D.I., Thorsvik, J (2009) *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget
Vigmostad & Bjørke AS
- Johannessen, A.,Tufte,P.A. & Christoffersen, L.,(2010) *Introduksjon til vitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag
- Kanaris, H(2013) *Medarbejdersamtale Hjul*. Hentet okt.2015 fra <http://hellekanaris.no/medarbejdersamtale-hjul/>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervjuet*. 2. Utgave. Oslo: Gyldendal Akademiske.

- Kvalsund, R. (2005) *Coaching, metode:prosess:relasjon*. Tønsberg: Synergy Publishing
- Malterud, K. (2003) *Kvalitative metoder innen medisinsk forskning-en innføring*. Oslo: Universitetsforlaget
- Martinsen, Ø.L.(2009): *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal norsk forlag
- Moen, F. (2013) *Prestasjonsutvikling: Coaching og ledelse*. Trondheim: Akademika
- Roald, G.M.(2015). *kap 5. Coaching og coachende lederskap*. i R. Kvalsund & C. Fikse. (red.), Rådgivingsvitenskap (s. 119-139). Bergen: Fagbokforlaget.
- Spurkeland, J.(2005): *Relasjonskompetanse: resultater gjennom samhandling*. Oslo: Universitetsforlaget
- Spurkeland, J.(2011): *Prestasjonshjelp: Hvordan gjøre andre gode*. Oslo: Universitetsforlaget
- Spurkeland, J. (2013): *Relasjonsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget
- Søby, T.(2015). *MUS-værktøj: inspirasjonsspørgsmål og kompetencehjul*. Hentet 15.januar 2016 fra <http://www.lederweb.dk/personale/medarbejdersamtaler-mus/artikel/116393/mus-varktøj-inspirationssporgssmal-og-kompetencejul>
- Whitmore, J.(1998) *Coaching på jobbet- en praktisk vejledning i at udvikle dine egne og dine medarbeiders færdigheder*. København: Peter Asschenfeldts nye Forlag a/s
- Wormnes, B, Manger, T (2012): *Motivasjon og Mestring*. Bergen: Fagbokforlaget

Medarbeidersamtale

Forfatter: Gunn Schei Myrstad, Mgda Rognskog Versjon: 2,3
 Godkjent av: Cathrine Mølla ID: 8003
 Gyldig fra: 05.01.2015 Revisjonsfrist: 04.01.2017

Hensikt

Prosedyren skal være et hjelpemiddel som benyttes ved medarbeidersamtaler/seniorsamtale.

Medarbeider-/seniorsamtalen skal medvirke til at organisasjoner skal nå sine mål og etterleve sine verdier. Samtalen er en ansvarliggjøring både av ledere og medarbeidere.

Omfang

Prosedyren skal være et hjelpemiddel for ledere på alle nivåer og alle ansatte skal ha minimum en medarbeidersamtale pr. år med sin nærmeste leder.

Grunnlagsinformasjon

Hva er en medarbeider-/seniorsamtale

Samtalen er en planlagt, målrettet, forberedt, strukturert og fortrolig samtale mellom medarbeider og nærmeste leder, med fokus på arbeidssituasjonen.

Samtalen har fokus på planlegging, medarbeiderutvikling, medarbeidernes arbeidssituasjon og arbeidsmiljø. Den er et verktøy som skal bidra til motvirke medarbeidere, gode samarbeidsforhold.

Den årlige samtalen skal også ivareta seniormedarbeidere fra 55 år med tanke på spesielle tiltak, behov og ønsker i årene fram mot pensjonsalder. Se Spørsmålsskjema for medarbeider-/seniorsamtale.

I forbindelse med utvikling av det psykososiale arbeidsmiljøet kan gruppesamtale benyttes.

Se prosedyre for gruppesamtale under fanen Relatert.

En medarbeider-/seniorsamtale er ikke:

- en forhandling om lønn og karriere.
- en enveis vurdering og utspørring.
- en uformell hyggesamtale
- en oppsamlingsamtale for konfrontasjoner og konflikter (de skal taes når de oppstår)

Arbeidsbeskrivelse

Ansvar

Nærmeste leder har rett og plikt til å gjennomføre medarbeider-/seniorsamtaler.

Den ansatte har rett og plikt til å delta i medarbeider-/seniorsamtaler.

Frengangsmåte

Lederen informerer sine medarbeidere, gjerne i felles møte, om hensikten med samtalen, går gjennom punktene på dagsorden. Avtal i god tid når og hvor samtalen skal finne sted. Sammen med innkallingen følger skjema for medarbeider-/seniorsamtalen.

Samtalen skal ta opp forhold av mer langsiktig karakter, framtidig utvikling som får konsekvenser for enheten og den enkelte.

- Tid og sted avtales minst 1 uke i forveien
- Sett av minst 1 time til samtalen
- Sørg for ikke å bli forstyrt under samtalen
- Begge forbereder seg på de samme punktene
- Sjekk ut forståelse når noe er uklart
- Sørg for en forpliktende handlingsplan
- Evaluer samtalen

Innholdet i en medarbeider-/seniorsamtale

En medarbeidersamtale skal inneholde følgende momenter:

1. Resultater
2. Oppgaver, kompetanse og mestring
3. Mål og motivasjon
4. Utvikling
5. Ledelse
6. Ubahageligheter
7. Samarbeid

Huskeregelen er ordet ROMULUS

Se spørsmålsskjema for medarbeidersamtale under fanen Relatert

Konklusjon/handlingsplan

Konklusjon og handlingsplan fylles ut.

OBS: Vær realistisk med hensyn til arbeidsmengde og ressursbruk. Ikke lov mer enn dere greier å holde. Sett av tid til oppfølgingssamtaler.

Oppfølging

Medarbeidersamtaler bør gjennomføres i en avgrenset tidsperiode. Når alle samtaler er avsluttet gir lederen en oppsummering til sine medarbeidere om viktige funn og tiltak som får konsekvenser for flere.

Ta vare på konklusjonen og handlingsplanen. Det er både medarbeiders og leders ansvar at handlingsplanen med konkrete tiltak følges opp.

Dokumentasjon fra samtalen er fortrolig og skal oppbevares nedlåst hos nærmeste leder. Medarbeider skal ha kopi. Handlingsplanen arkiveres i personalmappen.

Når arbeidstaker slutter i foretaket/enheten skal skjemaet fra medarbeider-/seniorsamtalen makuleres.

Relaterte dokumenter

Personaladministrative bestemmelser - Bierverv

Vedlegg

skjema medarbeider-/seniorsamtale og handlingsplan

Solveig Winther (masterstudent NTNU)
Sagplassveien 22
7054 Ranheim.
Tlf. 412 92 605
Email: solv-win@online.no

Trondheim 9.februar 2015

Forespørsel og samtykke til intervju i forbindelse med masteroppgave i relasjonsledelse.

Bakgrunn og hensikt

Jeg er student ved NTNU og ansatt ved St. Olavs Hospital. Jeg jobber som leder ved Avdeling for medisinsk biokjemi og har gjennom min yrkeserfaring vært både leder og medarbeider i gjennomføringen av medarbeidersamtaler. Jeg har selv prøvd ulike måter å tilnærme meg medarbeidersamtalen på, og er interessert i utvikle kunnskap om hvordan man kan ha gode medarbeidersamtaler. Jeg ønsker derfor å se på hvordan ledere og medarbeidere opplever medarbeidersamtalen basert på coachende tilnærming - noe som er metoden som i dag benyttes ved din avdeling. Dette er også bakgrunnen for at du mottar dette brevet.

Jeg ønsker å se på om bruk av **coaching** kan føre til bedre **kommunikasjon** mellom leder og ansatte. Jeg ønsker å se på om metoden kan påvirke **motivasjonen** for **å ta eget ansvar for prestasjoner** hos den ansatte. For å se på dette vil jeg benytte teorier rundt **relasjonskompetanse** og **coaching** som bakgrunn. Jeg ønsker også å se på lederes opplevelse av om samtalen fører til økt ansvarliggjøring hos den ansatte. Jeg vil også se på **medarbeidersamtaler på generelt grunnlag** og se om mine antagelser stemmer overens med litteratur og erfaringer om temaet.

Hva innebærer studien?

For å få belyst erfaringene ønsker jeg å gjennomføre intervju med 2 ledere og med 5-7 av deres ansatte. Dersom du godkjenner det, tas intervjuet opp på bånd for så å bli skrevet ut. Intervjuene gjennomføres i perioden mars – april 2015.

Dine erfaringer og refleksjoner vil gi grunnlaget for min analyse i oppgaven. Dette vil forhåpentligvis kunne gi kunnskap til de som utvikler medarbeiderkonseptet ved St. Olavs hospital. Mitt mål er at en slik samtale skal oppleves som nyttig bruk av tid både for den ansatte og for lederen.

Hva skjer med informasjonen om deg

Alle data vil bli behandlet konfidensielt og på en forsvarlig måte i henhold til

Personopplysningsloven og etter retningslinjer gitt av Datatilsynet. Dette innebærer at jeg og min veileder vil ha taushetsplikt overfor alle personopplysninger som samles inn.

Datamaterialet vil så langt det er mulig bli anonymisert og det blir dermed lite sannsynlig å kunne identifisere enkeltpersoner i den ferdige oppgaven. Datamaterialet vil bli slettet når oppgaven er avsluttet, senest 01.12.2015.

Studien er meldt inn og godkjent av Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD).

Min veileder i masteroppgavearbeidet er førsteamanuensis Ottar Ness ved Høgskolen i Buskerud og Vestfold og ved NTNU, e-post: ottar.ness@svt.ntnu.no, Tlf: 90 12 53 12. Ansvar for databehandlingen har jeg som student. Ansvarlig institusjon for databehandlingen er NTNU.

Frivillig deltakelse

Dersom du ønsker å delta, undertegner du samtykkeerklæringen på siste side. Om du nå sier ja til å delta, kan du senere trekke tilbake ditt samtykke uten begrunnelse. Jeg er da forpliktet til å slette all informasjon om deg. Dersom du har spørsmål til studien, eller generelt ønsker mer informasjon om oppgaven kan du kontakte Solveig Winther på telefon 412 92 605 eller på solveig.winther@stolav.no

DEL B

Personvern

Informasjonen som lagres om deg skal kun brukes slik som beskrevet i hensikten med oppgaven. Alle opplysningene vil bli behandlet uten navn og fødselsnummer eller andre direkte gjenkjennerende opplysninger.

Utlevering av materiale og opplysninger til andre

Det er kun jeg og min veileder som har adgang til informasjonen og som kan finne tilbake til deg. Det vil være lite sannsynlig å kunne identifisere deg i resultatene av studien når oppgaven skrives.

Rett til innsyn og sletting av opplysninger om deg

Hvis du sier ja til å delta, har du rett til å få innsyn i hvilke opplysninger som er registrert om deg. Du har videre rett til å få korrigert eventuelle feil i de opplysningene vi har registrert.

Informasjon om utfallet av oppgaven

Du har som informant rett til å få tilgang til å få en kopi av oppgaven.

Dersom du finner dette interessant, vil jeg sette pris på om du kontakter meg direkte per telefon/E - post eller ved å returnere samtykkeerklæringen. Du må gjerne kontakte meg hvis Det er noe du ønsker mer informasjon om. Oppgaven er planlagt ferdigstilt innen den 01.12.2015. Et intervju vil ta ca. 30-45 min. og jeg håper dere kan avse dette i en ellers hektisk hverdag.

Med vennlig hilsen

Solveig Winther

Samtykke til deltakelse som intervjuobjekt i forbindelse med masteroppgave i relasjonsledelse

Jeg er villig til å delta i studien

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Jeg bekrefter å ha gitt informasjon om studien

(Signert, rolle i studien, dato)

Intervjuguide masteroppgave i relasjonsledelse

"Hvordan opplever ledere og medarbeidere medarbeidersamtaler basert på coachende tilnærming?"

Medarbeiderhjulet som benyttes i deres enhet /seksjon er basert på teorier rundt coaching. Jeg ønsker å se på om bruk av denne teknikken fører til endringer når det gjelder kommunikasjon, motivasjon og prestasjonsutvikling.

Intervjuet vil bli gjennomført som et semistrukturert intervju, dvs at rekkefølgen på temaene kan endres og mins spørsmål kun er hjelpesnor.

Innledende spørsmål

ALLE : Personalia- rolle/yrke-arbeidsoppgaver- kan du fortelle hva dine arbeidsoppgaver går ut på?

ALLE : Hvor mange kollegaer har du i din enhet/seksjon ?

Til seksjonsledere/avdelingssjef : (SL/AS)

**Vil du svare på disse spørsmålene med fokus på deg som leder eller som ansatt ?
Opplevelsen av å være leder eller medarbeider i samtalen ? Bruker du og din leder samme teknikk ?**

Opplevelse av medarbeidersamtale på generelt grunnlag

ALLE :Hva tenker du om medarbeidersamtalen på generelt grunnlag:

Hva får du ut av den årlige samtalen?

Hvordan forbereder du deg til samtalen? (leder eller medarbeider)

Hvilke forventninger har du?

Blir forventningene til samtalen innfridd? Dersom nei,- hva tenker du om det ? Dersom ja,- hvordan vil du beskrive det ? Jeg tenker her på selve samtalen,- ikke resultatet

ALLE :Er din opplevelse av medarbeidersamtalen endret etter at dere begynte å benytte «Medarbeiderhjulet» ?

Hvordan har du merket det når det gjelder :

Kommunikasjon

ALLE :Er kommunikasjonen mellom dere endret? Kan du utdype det ? Hvordan merker du det i hverdagen ? Har du noen tanker om hvorfor ?

Motivasjonen

ALLE : Har din motivasjon som leder/medarbeider endret seg som følge av endringen i gjennomføring av medarbeidersamtale ? Kan du utdype det ? Hvordan merker du det i hverdagen rent konkret ? Har du noen tanker om hvorfor din eller de ansattes motivasjon har endret seg ?

Prestasjonsutvikling

MEDARBEIDER :Når jeg sier prestasjonsutvikling- hva tenker du da ? Hvem har ansvar for din prestasjonsutvikling- kompetansebygging ? Opplever du en endring i din holdning til ansvarliggjøring av deg selv etter endring i medarbeidersamtalemalen ? Hvordan merker du det ?

Til SL/AS : Hvem har ansvar for den ansattes prestasjonsutvikling- kompetansebygging ? Opplever du en endring i din holdning til ansvarliggjøring av ansatte selv etter endring i medarbeidersamtalemalen ? Hvordan merker du det ?

Forpliktelse : Når dere har gått gjennom punktene i hjulet og diskutert dere fram til en felles forståelse- hvordan forpliktet dere til å handle / endre ? **ALLE**

Handlingsrom : Hvilket handlingsrom mener du at du har i jobben din ? Er det skjedd noen endring i ditt handlingsrom etter at avdelingen /seksjonen har fått mer fokus på coachende lederstil – blant annet ved bruk av medarbeiderhjulet i medarbeidersamtalen ??

Mestring :

MEDARBEIDER :Opplever du at din leder har fokus på at du skal mestre oppgavene du skal utføre ? Får du oppgaver som du er i stand til å mestre ? Henger oppgavene og din kompetanse sammen ? Snakker dere om dette i medarbeidersamtalen ? Har dere alltid gjort det ?

SL/AS :Har du fokus på at den ansatte skal mestre oppgavene de skal utføre ? Gir du dem oppgaver du har kartlagt at de er i stand til å mestre eller gis de oppgaver du mener de burde mestre? Henger oppgavene og deres kompetanse sammen ? Snakker dere om dette i medarbeidersamtalen ? Har dere alltid gjort det ?

Medarbeiderhjulet er basert på en coachende metode: dette betyr at 4 tema bør komme fram:

Medarbeiderens kortsiktige og langsiktige mål

Hva som skal endres

Avklaring av lederes og medarbeiders roller og avklaring av forventninger

Man må bestemme hva man skal fokusere på i det videre arbeidet , men også i samtalen.

Kan du si noe om din opplevelse av dette ?

Avslutningsvis :Er det noe du ønsker å si om medarbeidersamtaler generelt eller om hva deres endring i metode har medført?

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



NSD
Norsk Samfunnsvitenskapelig
Datatjeneste AS
Postboks 1047
Blindern
0407 Oslo
Tlf: +47 22 38 21 11
E-post: nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Orgnr: 980 321 884

Ottar Ness
Institutt for voksnes læring og rådgivningsvitenskap NTNU

7491 TRONDHEIM

Vår dato: 11.03.2015

Vår ref: 42229 / 3 / IB

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 12.02.2015. Meldingen gjelder prosjektet:

42229	<i>Hvordan opplever ledere og medarbeidere medarbeidersamtaler basert på coachende tilnærming?</i>
Behandlingsansvarlig	NTNU, ved institusjonens øverste leder
Daglig ansvarlig	Ottar Ness
Student	Solveig Winther

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 01.12.2015, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Inga Brautaset

Kontaktperson: Inga Brautaset tlf: 55 58 26 35

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSD's rutiner for elektronisk godkjenning.

Avdelingsleder: Inga Brautaset

NSD AS | Universitetsgt 1, Postboks 1047 Blindern, 0407 Oslo | Tlf: +47 22 38 21 11 | nsd@nsd.uib.no

NSD AS | Norwegian Social Science Data Services | Universitetsgt. 1, Postboks 1047 Blindern, 0407 Oslo | Tlf: +47 22 38 21 11 | nsd@nsd.uib.no

NSD AS | Norwegian Social Science Data Services | Universitetsgt. 1, Postboks 1047 Blindern, 0407 Oslo | Tlf: +47 22 38 21 11 | nsd@nsd.uib.no

Hovedkategori	Underkategori	Koding					
		Leder 1	Ansatt 10	Ansatt 11	Ansatt 12	Ansatt 13	Ansatt 14
Medarbeider samtalen	<i>Utbytte av samtalen</i>	Synes det fungerer bra og har fått gode tilbake meldinger	Veldig bra med medarbeidersamtaler uavhengig av metode. Ikke ert pliktlop uten nytteverdi	Får mye ut av en slik samtale. Samtalen er nyttig	Gis mulighet til å ta opp saker man ikke er helt fornøyd med. Føles godt etterpå	Nyttig med en slik samtale-viktig å ha en slik samtale i løpet av året.	I utgangspunktet nyttig verktøy som bør omhandle alt om den ansatte. Ikke kun det jobbmessige. Forventningene blir ikke alltid innfridd
	<i>Relasjon til hverandre/ledelsen</i>	Må se seg selv i relasjon til seg selv, kollegaer og ledelsen		Kommer nærmere lederen. Kan snakke mer åpent.	Man får muligheten til å bli bedre kjent med lederen sin.	Kan gi uttrykk for hva man trenger. Samtalen er avhengig av innstillingen til lederen og seg selv.	Utbyttet avhengig 100% av hvordan lederen forholder seg til samtalen og gjennomfører den
	<i>Medarbeiderhjulet (rent teknisk)-coachende teknikk</i>	Veldig fornøyd-positiv endring	Veldig fornøyd Enklere, mer rett på sak. Enklere å se endring fra år til år. Fokus på hvordan man skal komme høyere på skalaen- ikke hvorfor man scorer lavt	Ingen uttalelse	Enklere å forberede seg. Enklere å være ærlig. Enklere å få til gode samtaler. Der jeg scoret lavt var fokuset hvordan jeg skulle kunne score høyere- ikke hvorfor jeg scoret lavt	Ingen stor forskjell før og etter hjulet, men dersom noe ble scoret lavt var fokuset hovedsakelig å finne årsaken til den lave scoringen.	Ok, men utfallet er nok uavhengig av hjulet. Lav scoring medfører ikke bare årsaksforklaring, fokus er også på hvordan man skal komme seg oppover i scoringen. Scoringssystemet kan medføre at det blir enklere å snakke om vanskelige tema.
Kommunikasjon	<i>Endret kommunikasjon</i>	Vi har sprekere diskusjoner i avd.rådet. Usikker på om det har noe med medarbeiderhjulet å gjøre. Jeg lytter mere fordi det er mindre å skrive i samtalen	Nei	Nei, det har skjedd liten endring. Kanskje på enkelte punkter, men det er vanskelig å si.	Ikke endret, men mulig det i fremtiden kan medføre mer konkret kommunikasjon i hverdagen også	Bedre flyt i samtalen i medarbeidersamtalen, men ingen endring i hverdagen.	Jeg er overbevisst om at en god medarbeidersamtale kan bidra positivt i forhold til kommunikasjon
	<i>Coaching i kommunikasjonen</i>	Kommunikasjonen har blitt mer «to the point», mer direkte. Det å fokusere på det som er «hvitt»(positivt) vil medføre at man strekker	Vanskelig å score lederen lavt . Enklere før da man kunne bruke flere ord	Kommunikasjonen er tydeligere i samtalen- mere konkret.			

		seg i riktig retning					
Motivasjon	<i>Endring av motivasjon</i>	Endring i motivasjon for å gjennomføre samtalen	Nei	Ja, denne type medarbeidersamtale har gjort meg tryggere i det jeg gjør. Jeg får lyst til å score høyere neste år	Jeg går inn i hverdagen med en positiv innstilling. Dersom lederen scorer høyere enn meg selv øker det troen på meg selv	Nei,- har alltid vært motivert	Ja, medarbeidersamtalen vil gi en positiv input som gir en følelse av opptur, men er usikker på om metoden benyttet har noen betydning
Prestasjonsutvikling og mestring	<i>Ansvar for prestasjonsutvikling</i>	Alle har et selvstendig ansvar for utvikling, men lederen må legge til rette.	Du må nok ta en del ansvar selv- passe på å gå gjennom informasjonspermer. Prestasjonsutvikling utover det å utøve jobben sin trengs ikke	Mest opp til en selv, men lederen har også et ansvar. Ingen endring av dette etter at vi begynte med hjulet	Man må be om å få lære mer (ta ansvar selv)	Både jeg og lederen har ansvar. Lederen legger til rette. Ingen endring som følge av ny metodikk i medarbeidersamtalen	Først og fremst jeg som har ansvar, men lederen har ansvar for å gi meg mulighet.
	<i>Forpliktelser</i>	Etter samtalen forplikter vi oss til å følge opp ulike pkt ved neste års medarbeidersamtale	Når man har lært alt som er å lære blir man ikke forpliktet til å følge opp fra år til år.	Vi ser på forrige års samtale, men følges ikke opp gjennom året. Liten forpliktelse	Vi skriver ned de vi skal lære i løpet av året, dersom dette ikke er oppnådd fokuserer vi på det i neste års samtale	Vi setter opp mål fra det ene året til det andre. Dersom målene ikke er nådd ser vi på hvorfor	Ingen forpliktelse utover at målene settes opp.
	<i>Mestring av oppgaver</i>	Ansatte signerer opplæringsskjema når de mener de mestrer oppgaver.	Nå er jeg utlært så mestring er ikke et tema	Vi snakker ikke så mye om mestring i medarbeidersamtalen	Vi må signere på at vi er istand til å mestre oppgavene. Hvis man ikke mestrer må man si ifra selv,- det har vi alltid gjort	Dersom man trenger hjelp til å få økt kompetansen må man be om hjelp til å få gjennomført dette	Jeg får oppgaver jeg er istand til å mestre. Ikke så mye oppfølging på forventninger til hvilke oppgaver man skal mestre

Hovedkategori	Underkategori	Koding					
		Leder 2	Ansatt 20	Ansatt 21	Ansatt 22	Ansatt 23	Ansatt 24
Medarbeider samtalen	<i>Utbytte av samtalen</i>	Fin mulighet til å prate strukturert. Viktig faktor i måten jeg leder på	Medarbeidersamtalen har fokus på mål, måloppnåelse og det å få strukturert jobben. Opplever medarbeidersamtalen som en nyttig samtale	Synes dette er en svært nyttig samtale. Man tar seg tid til å se kritisk på ting og få forklaring på hvorfor ting er slik de er		Jeg gleder meg til med. arb samtalen jeg. Jeg synes det er bra å få ro og tid til å snakke om saker som går utover vanlig drift	På generelt grunnlag synes jeg medarbeider samtalen er en nyttig samtale, man får en timeout i hverdagen og kan stoppe og tenke litt
	<i>Relasjon til hverandre/ledelsen</i>		Jeg oppfatter forholdet til lederen min som veldig bra. I samtalen blir vi enige om hva jeg skal jobbe med. Jeg får ikke oppgaver tredd nedover meg og jeg er heller ikke så bastant på hva jeg skal gjøre.	I samtalen kan man se på ting sammen slik at man føler man er i utvikling		I medarbeidersamtalen får jeg snakket litt mer om meg selv som person. Man får tid til å snakke om det som er viktig. Selv om lederen noen ganger må ta «meg ned» slik at målene kan være gjennomførbare er det en bra dialog mellom meg og lederen	Medarbeidersamtalen gir en mulighet til å fokusere på den enkelte og det er noen den må løftes på eller trenger støtte til
	<i>Medarbeiderhjulet (rent teknisk)-coachende teknikk</i>	Verktøyet som benyttes passer meg godt, dvs den strukturerer min filosofi. Dersom man ikke har coachende tilnærming på forhånd, før man begynner å bruke dette verktøyet, vil man sannsynligvis se en større endring. Verktøyet lærer deg	Man kunne kanskje oppnådd det samme uten medarbeiderhjulet, men nå er det dette verktøyet vi har og jeg synes det er veldig nyttig og fungerer. Samtalen blir mer konkret	Som ansatt blir man mer aktivt med(fordi man må sette en score) i stedet for passivt å svare på spørsmål. Man må gjøre noen aktive refleksjoner. Spørsmålsstillingen er enklere og det er veldig	Knallfint scoringssystem som satte i gang prosesser hos meg og jeg vil tro det samme gjaldt lederen min. Man må ha gjort seg opp en mening før samtalen. Metoden engasjerer før og i samtalen	Ser at medarbeiderhjulet er veldig rasjonelt og effektivt. Endringen har ikke bare vært til det positive. Samtalen blir veldig stram. Blir samtalen litt for	Metoden er veldig bra, samtalen er rett på sak, veldig konkret og vi snakker om hva vi skal jobbe med. Det er helt klart og tydelig hva lederen vil jeg skal forberede meg på.

		coachende tilnærming uten at man tenker over det.		visuelt å se på scoringene		upersonlig?	
Kommunikasjon	<i>Endret kommunikasjon</i>	Noen utfordringer har vi i ledergruppa greidd å «røyka ut» vha denne metoden. Det er enklere å gi tilbakemelding, enklere å være ærlig	Vi har fått mer målfokus. Ikke store endringer, men endringene som har skjedd har vært til det positive	Ingen stor endring i kommunikasjonen. Jeg synes coachende tilnærming er bra og både jeg og lederen har benyttet dette også tidligere (før hjulet)	Kommunikasjonen med leder er veldig konkret og tydelig. Kommunikasjonen oppleves åpen, men kan ikke si om medarbeidersamtalen har påvirket kommunikasjonsopplevelsen	Ingen endring i kommunikasjonen.	Ikke egentlig, lederen min er en konkret type i utgangspunktet.
	<i>Coaching i kommunikasjonen</i>	Fokuset er ikke å snakke om hvorfor man scorer lavt, men hvordan man skal kunne score høyere		Jeg bruker coachende tilnærming og det er viktig for meg	Kommunikasjonen oppleves mer åpen.	Fokus på hvordan score høyere framfor hvorfor man scorer lavt	Hadde lederen scoret meg lavere enn meg selv vill fokuset vært på hvordan bli bedre, hvordan komme seg oppover i skalaen. Fokus på hvordan utvikle seg
Motivasjon	<i>Endring av motivasjon</i>	Ja, i alle fall for å gjennomføre medarbeidersamtaler, men ellers er den ikke endret. Det er i utgangspunktet et veldig motiverte medarbeidere jeg har	Min motivasjon har alltid vært god	Som leder må jeg si at jeg har greidd å snu en negativ holdning til å fokusere på hva som kan bli bra. Bruker da løsningsfokusert og coachende tilnærming	Såpass ny i jobben at motivasjonen var god på forhånd. Det at leder i enkelte av punktene scoret meg høyere enn jeg scoret med selv gjorde selvfølgelig noe med motivasjonen	Ingen endring i motivasjonen før og etter bruk av medarbeiderhjulet. Men klart at når jeg scorer meg på en 7 er på spørsmålet om jeg bidrar til et godt arbeidsmiljø og lederen scorer meg til en 10 er så gir jo det meg økt motivasjonen.	Når lederen scorer deg høyere enn du scorer deg selv gjør det selvfølgelig noe med motivasjonen, du skjønner at du er på rett vei.
Prestasjonsutvikling	<i>Ansvar for prestasjonsutvikling</i>	De ansatte har selv ansvar for å bygge egen kompetanse, men jeg spør om de trenger støtte fra	samtalen gir en boost, man føler man ror i samme retningen, men det kan hende jeg har	De ansatte og jeg tar ansvar for dette sammen. Vi	Jeg er opptatt av kompetansebygging. Jeg er opptatt av at man også må følges opp som	Vi snakker om kompetansebygging	Ja, vi snakker om kompetansebygging. Det er mitt ansvar

<p>ng og mestrings</p>		<p>meg. De aller fleste tar ansvar selv. Dette er ikke noe nytt.</p>	<p>prestert like bra uten samtalen. Den gir en ekstra pådriver.</p> <p>Kompetansebygging : Her blir jeg godt ivaretatt. Jeg blir bedt om å sjekke ut aktuelle kurs og får stort sett dra på det jeg ønsker. Jeg mener jeg selv har ansvar for egen kompetansebygging. Man må ta ansvar og man må være motivert for å få utbytte av evt. kurs.</p>	<p>delers på å ta ansvaret.</p>	<p>leder. Man skal ikke sitte og føle at man er alene. Jeg ga tilbakemelding på at jeg forventet støtte fra leder mht kompetansebygging. Dette fikk jeg bra respons på. Jeg tror leder har stort fokus på dette. Ansvaret for å si hva man trenger og hvordan man kan få det (mht kompetanse) ligger hos den enkelte, både hos meg og hos mine ansatte. Noe ansvar har man selv for å utvikle seg.. Men samtidig mener jeg at alle har mulighet og eget ansvar for å foreslå og komme med ønsker mht egen utvikling.</p>	<p>g, det betyr mye for meg også å bidra. Vi er opptatt av å gjøre andre gode. Jeg har tilegnet meg mye ny kompetanse i løpet av de siste 10-15 årene. Ansvaret for å bygge kompetanse ligger hos den enkelte selv. Jeg prøver selv å finne ut hva som er aktuelt og så spør jeg lederen som da oppfordrer meg. Jeg vil ikke si at det er annerledes før eller etter bruk av medarbei</p>	<p>å finne fram til hvilken kompetanse jeg trenger og hvordan jeg kan oppnå. Lederen støtter meg når jeg ønsker videreutdanning. Mht mine ansatte er kompetansebygging også et tema. De ansatte må komme til meg og si noe om hva de ønsker seg og trenger. Det er mitt ansvar å se om kompetansebygging kan gjennomføres.</p>
------------------------	--	--	---	---------------------------------	---	---	--

						derhullet. Jeg vil heller si det slik at det ble en endring da nåværende leder ble min leder (ca 10 år siden)	
	<i>Forpliktelser</i>	Setter opp mål som følge av samtalen og andre saker i løpet av året, dersom man ikke oppnår målene må man se på årsaken til dette- Dette viktigste er at man vet hvorfor man ikke har nådd målene	Vi setter tidsfrister med en oppfølgingssamtale i løpet av året.	Det står tidsfrister på de målene og tiltakene som settes opp under samtalen. Frist enten til neste med.arb. samtale eller til oppfølgings samtale	Handlingsplan hvor det står hvem som har ansvar for hva og dato for oppfølging. Jeg har ikke tenkt så mye på hva som skjer dersom man ikke gjennomfører tiltakene	Jeg mener vi har en halvt års avtale, men lederen kan også spørre om hvordan det går med den og den saken i løpet av året	Handlingsplan med målene. Dersom målene ikke er oppnådd vil vi i neste medarbeidersamtale snakke om hvorfor målene ikke er oppnådd. Følges også opp ad hoc i løpet av året.
	<i>Mestring av oppgaver</i>	Delegerer ikke oppgaver uten at lederen er komfortabel. Noen ganger kaster jeg dem ut på dypt vann fordi jeg mener de er fullt i stand til å mestre selv om de ikke tror det selv.	Jeg settes istand til å mestre oppgavene.	Jeg føler med trygg som leder og som person.	Jeg mener jeg får oppgaver jeg er i stand til å mestre. Jeg er også gjort oppmerksom på et lederprogram som vil kunne sette meg i bedre stand til å mestre	Foran nye prosjekter spør lederen om jeg har de verktøy og ressursene jeg trenger. Lederen er flink til å backe meg opp dersom jeg selv ikke tror jeg kan mestre. I samtalen snakker vi om oppgavene henger sammen med mestring	Ja absolutt. Jeg får oppgaver som man må strekke seg etter. Jeg ønsker dette. Vi snakker om mestring i medarbeidersamtalene.