

Maja Reitan

En kvalitativ studie av hvordan unge arbeidstakere opplever medarbeidersamtalen

Masteroppgave i Læring i arbeidsliv og samfunn

Veileder: Astrid Margrethe Sølvberg

Juni 2023

Maja Reitan

En kvalitativ studie av hvordan unge arbeidstakere opplever medarbeidersamtalen

Masteroppgave i Læring i arbeidsliv og samfunn
Veileder: Astrid Margrethe Sølvberg
Juni 2023

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap
Institutt for pedagogikk og livslang læring



Kunnskap for en bedre verden

Sammendrag

Denne masteroppgaven har som formål å undersøke hvordan unge arbeidstakere opplever medarbeidersamtalen. Særlig fokus er rettet mot den opplevde betydningen samtalen har på unge arbeidstakerens følelse av motivasjon, relasjon og tillit. De valgte fokusområdene ble utarbeidet på bakgrunn av sine sentrale roller i studiens teoretiske grunnlag.

Problemstillingen er som følger:

"Hvordan opplever unge arbeidstakere medarbeidersamtalen?"

Undersøkelsen har et fenomenologisk vitenskapssyn, der forståelse av sosiale fenomener ut fra individets eget perspektiv er sentral. Jeg har valgt å forske på temaet ved hjelp av kvalitativ metode. Metoden jeg valgte å bruke for å samle inn data var et halvstrukturert intervju. Informantene hentet jeg fra eget nettverk der alle faller innenfor kriteriene: Informanten er mellom 18-29 år og har gjennomført minst en medarbeidersamtale på nåværende jobb eller i et tidligere arbeidsforhold. Jeg hadde totalt fem unge mennesker som har ulike arbeidserfaring og med ulike ansettelsesforhold. Informantenes uttalelser under intervjuer utgjør grunnlaget for datamaterialet, og videre analyse og drøfting i oppgaven.

Oppgavens teoretiske rammeverk baserer seg på litteratur om medarbeidersamtalen, motivasjon og tillit. Oppgavens teorikapittel gir en forståelse av de ulike sidene og komponentene ved medarbeidersamtalen, samt ulike teoretiske forståelser av samtaleformål og verdi. Videre i det teoretiske grunnlaget gis det nærmere beskrivelse av begrepene og valgt teori innenfor motivasjon og tillit. Disse blir videre sett i sammenheng med unge i arbeidslivet.

Funnene i undersøkelsen viser i hovedsak at unge arbeidstakere ønsker medarbeidersamtale, men er delvis misfornøyde med måten medarbeidersamtalen gjennomføres på og betydningen av samtalen. Informantene forteller om et overbruk av strukturert skjema og ønsker mer personlige samtaler og et større spillerom. De fleste informantene er åpne for at medarbeidersamtalen er betydningsfull for unge i arbeidslivet, men at samtalen, slik den blir gjennomført i dag har forbedringspotensialer.

Abstract

This master's thesis aims to examine how young workers experience the performance appraisal conversation. The particular focus is directed towards the perceived significance of the conversation on the young employee's sense of motivation, relationship, and trust. The chosen areas of focus were developed based on their central roles in the theoretical foundation of the study.

The research question is as follows:

"How do young workers experience the performance appraisal conversation?"

The study adopts a phenomenological scientific view, where understanding social phenomena from the individual's own perspective is central. I have chosen to research the topic using a qualitative method. The method I chose to collect data was semi-structured interviews. I recruited informants from my own network, all of whom meet the following criteria: the informant is between 18-29 years old and has undergone at least one performance appraisal conversation in their current job or a previous employment. I had a total of five young individuals with different work experiences and various employment conditions. The informants' statements during the interviews constitute the basis for the data material, and further analysis and discussion in the thesis.

The theoretical framework of the thesis is based on literature on the performance appraisal conversation, motivation, and trust. The theoretical chapter of the thesis provides an understanding of the different aspects and components of the performance appraisal conversation, as well as various theoretical understandings of the purpose and value of the conversation. Furthermore, within the theoretical foundation, there is a more detailed description of the concepts and chosen theories related to motivation and trust, contextualized within the context of young individuals in the workforce.

The findings of the study primarily show that young workers desire performance appraisal conversations but are partly dissatisfied with the way these conversations are conducted and their significance. The informants talk about an overreliance on structured forms and express a desire for more personal conversations and greater flexibility. Most informants acknowledge the significance of the performance appraisal conversation for young individuals in the workforce but suggest room for improvement in its current implementation.

Forord

En hektisk og lærerik periode i arbeidet fram mot en masteroppgave er over. Jeg er både stolt, glad og ydmyk når jeg nå skal levere masteroppgaven jeg har jobbet med det siste året. Jeg er takknemlig for all god hjelp og støtte jeg har fått gjennom hele prosessen. I den forbindelse ønsker jeg å rette forordet videre til de menneskene som har hjulpet meg mest med arbeidet.

Først og fremst vil jeg rekke en stor takk til min dyktige og fagkyndige veileder Astrid Margrethe Sølvsberg. Takk for god hjelp, tilpasning, støtte og veiledning av høy kvalitet i prosessen med å skrive masteroppgaven.

Jeg vil også rette en stor takk til alle informantene som frivillig deltok i studien. Jeg er takknemlig for alle perspektiver, tanker og erfaringer dere har valgt å dele med meg og gitt mye lærerikt og interessant datamateriale å jobbe med.

Jeg ønsker også å takke min studievenninne, Kristin. Våre gode samtaler og dine motiverende ord. Studietiden hadde ikke vært den samme uten deg.

Sist, men ikke minst vil jeg takke min familie, venner og kjæreste for all støtte og omsorg i en travel periode. Deres heiarop har hjulpet meg gjennom denne våren.

Tusen takk til alle!

Trondheim, juni 2023
Maja Aakerholm Reitan

Innhold

Sammendrag	v
Abstract	vi
Forord	vii
Figurer	x
Kapittel 1: Innledning	11
1.1 Bakgrunn for valg av tema.....	11
1.2 Problemstilling.....	12
1.3 Studiens oppbygging	12
Kapittel 2: Teoretisk perspektiv og tidligere forskning	13
2.1 Medarbeidersamtalen.....	13
2.1.1 Innhold og mål.....	14
2.1.2 Lovverket.....	15
2.1.3 Tidligere forskning på medarbeidersamtalen.....	15
2.2 Motivasjon.....	16
2.2.1 Definisjoner.....	16
2.2.2 Selvbestemmelsesteorien	17
2.2.3 Mestringsforventning	19
2.2.4 Motivasjon og medarbeidersamtalen.....	19
2.3 Tillit.....	20
2.3.1 Definisjoner.....	20
2.3.2 Tillit og medarbeidersamtalen.....	21
Kapittel 3: Metodevalg og metodiske refleksjoner	23
3.1 Valg av metode.....	23
3.1.1 Forskerens rolle og vitenskapelig forankring	23
3.1.2 Kvalitativ metode	24
3.1.3 Intervju.....	25
3.2 Studiens praktiske gjennomføring.....	26
3.2.1 Informanter	27
3.2.2 Intervjuguide.....	27
3.3 Fremgangsmåte og analyse.....	28
3.3.1 Transkribering av datamateriale	28
3.3.2 Analytiske tilnærminger.....	29
3.4 Etiske overveielser og refleksjoner.....	31
3.4.1 Etiske betraktninger.....	31
3.4.2 Refleksjon om egen forskerrolle.....	32
3.4.3 Forskningsprosjektets kvalitet	33
Kapittel 4: Analyse og drøfting	35
4.1 Skjema som forberedelsesverktøy.....	35

4.2 Tillit i relasjon	39
4.3 Motivasjon for jobbutførelsen.....	43
Kapittel 5: Oppsummering	47
5.1 Hovedfunn	47
5.2 Studiens begrensninger	49
5.3 Forslag til videre forskning	50
5.4 Refleksjoner over egen læring	50
5.5 Avslutning	51
Kapittel 6: Referanseliste	52
Vedlegg	55

Figurer

Figur 1: Stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI) (Tjora, 2009, s.115)	27
Figur 2: Kategoriene	32

Kapittel 1: Innledning

Temaet for denne oppgaven er unges arbeidstakeres opplevelse av medarbeidersamtalen. Jeg undersøker unge arbeidstakeres opplevelse av medarbeidersamtalen, og hva den kan bety for unge arbeidstakere i arbeidslivet. Tema som motivasjon, tillit og relasjon blir viktige aspekter i det jeg tar sikte på å undersøke hvordan disse forholdene har en betydning for de unge ansattes opplevelser til medarbeidersamtalen.

Det å skape og opprettholde et godt arbeidsmiljø med åpenhet, godt samhold og gode relasjoner mellom medarbeidere og mellom leder og medarbeider, er et kontinuerlig arbeid. Medarbeidersamtalens betydning vil påvirke unge arbeidstakeres opplevelse av motivasjon, tillit og relasjon. En gjenganger knyttet til debatter og avisoppslag om medarbeidersamtalen, er at mange uttrykker at samtalen er bortkastet tid, og at den oppleves som «noe man bare må ha». Fokuset og forbedringspotensialet kunne med fordel handlet om å se medarbeidersamtalen som et positivt verktøy både for den ansatte, lederen og virksomheten. Ansattes trivsel og engasjement er avgjørende for både den ansatte og arbeidsgiveren og går hånd i hånd (Anthony-Mcman, Ellinger, Astakhova & Halbesleben, 2016).

Innledningen vil videre gi et innblikk i rammeverket for studiens forskningsspørsmål og ønsket retningen. Relevant tidligere forskning, teori og metodiske vurderinger blir presenter. Til slutt ser jeg på studiens analyse og en oppsummering presenteres.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

«Hver bransje må i dag utnytte mulighetene den første heldigitale generasjonens arbeidere bringer med seg. Men det går ikke hvis man tilbyr dem de samme belønningene eller mulighetene som deres forgjengere fikk. Vi må finne en ny måte å motivere dem på» (Staven, s.21, 2019).

Unge i dag lever i en konstant tilbakemeldingskultur, der likes på Instagram, kommentarer på Facebook og svar på Snapchat er former for tilbakemeldinger. Som er en naturlig del av hverdagen. Denne generasjonen, de såkalte Millennials og generasjon Z, vokser opp med konstant forventning om å få en tilbakemelding, noe vi har fått møte i ulike settinger gjennom hele livet. Gjennom alt fra tilbakemeldinger på prøver til det å få tilbakemelding på Instagrambilder. Dette skiller kanskje dagens unge voksne generasjon og den generasjonen foreldrene våre vokste opp i. Mange i alderen 18 til 30 år er på vei eller har vært en kort stund ute i arbeidslivet, altså de såkalte Millennials og generasjon Z. I denne masteroppgaven skal jeg se på hva det er i arbeidslivet som kan ligne på en tilbakemeldingsmulighet for unge arbeidstakere.

I denne masteroppgaven skal jeg fokusere på unge mellom 18 og 29 år, og dermed havner mellom Millennials og generasjon Z. Det som skiller Millennials og generasjon Z fra tidligere tette generasjoner handler blant annet om tilgangen til internett. Med tilgang til internett kommer også tilhørende kommunikasjons- og informasjonsmuligheter, hele eller store deler av oppveksten til unge i generasjonen Millennials og generasjon Z (Dimock, 2019). Denne forståelsen av teknologi og sosiale medier kan være en stor fordel i et stadig skiftende arbeidsmarked (Dimock, 2019). De har vokst opp med stadig mer avansert digital teknologi og brukt den til både kommunikasjon, underholdning, men også til å effektivisere livet og hverdagen.

Jeg har valgt å fokusere på medarbeidersamtalen. Medarbeidersamtalen er en dialog mellom ansatte og nærmeste leder, hvor hensiktene er å gi nøyaktige tolkninger av ansattes og arbeidsgivers motiver og tilbakemeldinger (Hsieh & Huang, 2018). I masteroppgaven skal jeg undersøke hvordan medarbeidersamtalen fungerer i dag og for dagens unge i arbeidsmarkedet.

Bakgrunn for dette temaet er basert på personlige og faglige interesseområder. Jeg har så lenge jeg kan huske syntet at arbeidslivet har vært spennende, og stilt meg spørsmålet til hvordan det vil være når jeg selv skal bli en del av det. Et samtaleemne blant både venner og familie har vært ledelse og hva ledelse kan bety for ansattes motivasjon for arbeidsoppgavene og arbeidshverdagen til den ansatte. Ideen til oppgaven fikk jeg fordi mitt inntrykk av medarbeidersamtalen er at noen opplever den som betydningsfull, mens andre opplever den som av mindre betydning. God ledelse og motivasjon hos arbeidstakere på arbeidsplassen har vært to sentrale tema som jeg "brenner for" når det kommer til område «Læring i arbeidsliv og samfunn». Venner og families erfaringer med ledelse og medvirkning, og ikke minst mine egne har vært med å prege interessefeltet mitt. Det å bli tatt seriøst som ung arbeider, det å få muligheten til å være med å påvirke og komme med sine erfaringer er ikke alltid like lett. Derfor ønsker jeg med denne masteroppgaven og se nærmere på hvordan medarbeidersamtalen oppleves av unge arbeidstakere og hva dette kan bety for medvirkning på arbeidsplassen, motivasjon og tilliten mellom leder og arbeidsgiver.

1.2 Problemstilling

Studiens problemstilling er basert på den innledende aktualiseringen. Hvordan medarbeidersamtalen blir gjennomført på ulike arbeidsplasser, hvilken betydning kan medarbeidersamtalen ha for unge arbeidstakerne og hvordan oppleves den i dagens arbeidshverdag? Basert på det foregående i dette kapittelet tar jeg utgangspunkt i følgende problemstilling:

«Hvordan opplever unge arbeidstakere medarbeidersamtalen?»

Unge arbeidstakere defineres her som arbeidstakere mellom 18 og 29 år, og havner mellom Millennials og generasjon Z (Dimock, 2019). Ifølge Pew Research Center kategoriseres generasjonene inn i generasjon silent, det er de som er født mellom 1928 og 1945, babyboomers er født mellom 1946 og 1964, generasjon X er født mellom 1965 og 1980, Millennials er født mellom 1981 og 1996 og generasjon Z er født mellom 1997 og 2012 (Dimock, 2019).

I oppgaven bruker jeg både begrepene ansatte, medarbeidere og arbeidstakere.

1.3 Studiens oppbygging

Oppgaven er delt inn i fem hovedkapitler. Kapittel 1 inneholder begrunnelse for valg av studiens tema og problemstilling. I kapittel 2 presenteres og avgrenses det teoretiske rammeverket gjennom en presentasjon av teorier, perspektiver og tidligere forskning som sees relevant for tematikken. Kapittel 3 består av en presentasjon av metodologisk fremgangsmåte, herunder valg og vurderinger knyttet til alle ledd i forskningsprosessen, samt vurdering av oppgavens kvalitet. I kapittel 4 presenteres de analytiske resultatene, hvor studiens hovedfunn presenteres. Kapittel 5 består av oppsummering og konklusjon av resultater og drøftinger.

Kapittel 2: Teoretisk perspektiv og tidligere forskning

Jeg skal i denne delen av oppgaven presentere oppgaven teoretiske rammeverk. Hensikten i dette kapitlet er å belyse de mest relevante teoretiske bidragene. Et utvalg av ulike teoretiske bidrag vil bli presentert, som jeg har vurdert som egnet til å belyse oppgavens problemstilling. Teoriens grunnlag vil under analyse- og drøftingskapitlet, bli utfordret av empirien som samles inn gjennom fem intervjuer.

Teorien kan kategoriseres inn i temaene «medarbeidersamtalen», «motivasjon» og «tillit». Disse temaene vil være gjennomgående under hele oppgaven. Under delkapitlet «medarbeidersamtalen» skal vi undersøke forskning knyttet til samtaleformål, struktur og innhold. Medarbeidersamtalen vil være hovedtemaet i oppgaven og de resterende delkapitlene «motivasjon» og «tillit» vil kunne kobles opp mot selve medarbeidersamtalen. I disse delkapitlene skal vi se nærmere på hva som definerer de ulike begrepene og teoriene, og knytte dem opp mot oppgavens hovedtema.

Studien vil bidra til å teste sammenheng mellom teori og praksis. Det vil gjøres gjennom å sammenligne utvalgt teori med det som kommer frem under intervjuene. Flere av teoriene snakker generelt om medarbeidersamtale, motivasjon og tillit, men jeg vil i dette prosjektet bidra med en ny synsvinkel når jeg skal forsøke å knytte de ulike teoriene må en gruppe unge mennesker, de såkalte Millennials og generasjon Z. Gjennom studien vil jeg få innsikt i den yngre generasjonens arbeidstakere og deres opplevelse og utbytte av samtalen.

2.1 Medarbeidersamtalen

Medarbeidersamtalen har blitt brukt i Norge siden 1970 tallet, og har sin opprinnelse fra USA. Formålet med samtalen var å sette kommunikasjon på individnivå i system for organisasjonen, for å oppnå bedre forståelse, forutsigbarhet og innsikt i arbeidsforholdene (Mikkelsen, 2007). Medarbeidersamtale er en betegnelse på en samtale der den ansatte og dens leder har en samtale der en diskuterer resultater, arbeidsprosess, arbeidsoppgaver, samarbeidsforhold og den ansattes personlig og faglige utvikling (Kuvaas, 2006). Medarbeidersamtalen blir brukt på arbeidsplassen for å hjelpe ledelsen i organisasjon til å gi nøyaktige tolkninger av ansattes motiver og tanker på arbeidsplassen (Hsieh & Huang, 2018). I noen organisasjoner går den også under andre navn som utviklingssamtaler, medarbeider- og plansamtaler og jobbsamtaler. Kuvaas hevder at formålet med en slik samtale skal være å motivere, avklare og vurdere den ansattes trivsel, innsats og arbeidsprestasjoner (Kuvaas, 2006). Medarbeidersamtalen er en dialog mellom en ansatt og nærmeste leder.

Medarbeidersamtalen går under flere navn. I den engelskspråklige litteratur har begrepet som «performance appraisal», «performance management» og «performance review» vært brukt til å fange opp de aktivitetene vi tradisjonelt har forbundet med medarbeidersamtaler på norsk. På tidlig 2000 har stadig flere organisasjoner tatt i bruk nordamerikanske organisasjoner og implementert omfattende måle- og kartleggingssystemer hvor prestasjonsevaluering i hovedsak har det vi kaller et administrativt formål. Medarbeidersamtaler som kjennetegner dette hører derfor inn under administrativ HR, som omhandler fastsetting av mål, evaluering av måloppnåelse og tilbakemeldinger på resultater eller atferd for å fatte og begrunne beslutninger om

forhold som for eksempel lønn, trenings- og utviklingsbehov, forfremmelser og oppsigelser (Kuvaas og Dysvik, 2012).

2.1.1 Innhold og mål

Iversen (2015) definerer medarbeidersamtalen som en planlagt, systematisk og personlig samtale mellom leder og medarbeider. Samtalen er en avtale, forberedt og ærlig samtale som foregår mellom leder og medarbeider hvor det blant annet drøftes arbeidsforhold, faglig utvikling, trivsel og samarbeid (Iversen, 2015). Forskning gjort på tidlig 2000 tallet støttes av Wollebæk (1989) som nærmere utdypet noen av disse forholdene. Der han vektlegger blant annet veiledning om rammebetingelser og gjensidig forventninger mellom medarbeider, leder og bedrift i henhold til realistiske planer og tiltak for den enkelte utvikling (Wollebæk, 1989). Wollebæk (1989, s.28) skisserte dette gjennom tre grunnleggende forutsetninger for medarbeidersamtalen:

- 1) *Begge samtalepartnerne må kjenne til medarbeidersamtalens hensikt og fremgangsmåte best mulig.*
- 2) *Begge parter bør på forhånd ha skaffet seg best mulig kjennskap til utviklingsmuligheter som kan ligge i ansvar og arbeidsoppgaver på kort og lengre sikt, og til de muligheter og begrensninger som bedriftens personalpolitikk representerer.*
- 3) *Lederen må på forhånd ha dannet seg et bilde av den enkeltes faglige bakgrunn, dyktighet, ambisjoner og forventninger. Medarbeideren må også ha tenkt igjennom dette for sitt eget vedkommende, slik at begge parter stiller med mest mulig realistiske «arbeidshypoteser» til utprøving og bearbeiding i fellesskap.» (Wollebæk, 1989, s.28)*

Iversen (2015) presiserer viktigheten av gjensidig forberedelse til samtalen. Han utdypet at lederen bør forberede seg på samme måte som medarbeideren. Det skal likevel gjøres rom for at medarbeideren kan ta opp ting som ikke fremkommer i forberedelsesskjemaet, mens leder med fordel ikke bør komme med overraskende momenter under samtalen (Iversen, 2015). Iversen (2015) diskuterte om hvorvidt eventuelle uoverensstemmelser burde bli løst i forkant av medarbeidersamtalen. Der han foreslår at det hadde vært hensiktsmessig å ha et møte i forkant av medarbeidersamtalen for å hindre at selve medarbeidersamtalen blir en vanskelig samtale, for så å gjennomføre en medarbeidersamtale.

Det er også verd å se nærmere på tilbakemelding som en del av medarbeidersamtalen. Konstruktive tilbakemeldinger kan både være positive og negative. Leder og den ansatte skal kunne informere om sine inntrykk og observasjoner med hensikt om å gi den andre muligheten til å øke sine ferdigheter og nå sine mål (Vasset, 2017). Ved å gi den ansatte tydelige tilbakemeldinger i en medarbeidersamtale kan dette være med å redusere usikkerhet. Det kan også bidra til å gjøre medarbeidere i stand til selvevaluering (Vasset, 2017). Dette vil kunne bidra til større grad av utvikling, som er ett av mange av medarbeidersamtalens hovedmål (Vasset, 2017). Vasset (2017) foreslår en oppfølgingssamtale i etterkant av medarbeidersamtalen, hvor det er naturlig under denne samtalen at medarbeider får en tilbakemelding på det som ble tatt opp i forrige medarbeidersamtale. Dersom det ble fastsatt noen spesifikke mål eller utviklingsområder under samtalen, kan en oppfølgingssamtale være et naturlig sted å ta opp eventuelle utfordringer eller utforutsette hendelser som ikke kom med under planleggingen (Vasset, 2017).

Det finnes ingen fasit på hva en god medarbeidersamtale skal inneholde. Det eksisterer ikke en fast mal for hvordan medarbeidersamtalen skal gjennomføres ettersom dette kan avhenge av ulike faktorer som tillitsforhold mellom over- og underordnet, virksomhetens bedriftskultur, organisasjonsform, ledelsens oppfatning av medarbeidersamtalens betydning og dens engasjement i gjennomføringen av samtalen (Kuvaas, 2006). Medarbeidersamtalen er ment til å være et praktisk redskap for utviklingsarbeid og for å skape gode arbeidsvilkår som de ansatte trenger for å gjennomføre jobben. Samtalen skal dermed sikre at både de ansatte og bedriften får mest mulig igjen for ansettelsesforholdet, og får tilstrekkelig med informasjon og kunnskap om hverandre som de trenger (Kuvaas, 2006).

2.1.2 Lovverket

Helt siden arbeidsmiljøloven trådte i kraft i 1977, har myndigheten stilt krav til at virksomheter skal være fullt forsvarlig (Vasset, 2017). Likevel finnes det ingen eksplisitt lov om at en virksomhet og leder er pliktig i å tilby jevnlig medarbeidersamtaler. Medarbeidersamtalen er dermed et verktøy for å sørge for at en oppfyller krav som er nedfelt i arbeidsmiljøloven.

Under § 4-2 finner vi krav om utvikling, medvirkning og tilrettelegging. Denne lovbestemmelsen pålegger blant annet arbeidsgiver til å legge til rette for at arbeidstaker gis mulighet for faglig og personlig utvikling gjennom sitt arbeid. Mulighet til selvbestemmelse, innflytelse og faglig ansvar legges det stor vekt på (Arbeidsmiljøloven, 2005, § 4-2).

2.1.3 Tidligere forskning på medarbeidersamtalen

De første studiene på medarbeidersamtalen ble gjort på 1960-tallet der Meyer gjennomførte en studie hos General Electrics i USA som skulle måle effekten av medarbeidersamtalen. Hovedfunnet i Meyers forskning viser at det er uheldig å bringe både lønnsforhandlinger og personlig utviklingsområder i en og samme samtale (Cederblom, 1982). På 1980-tallet ble det gjennomført studier som fokuserte på medarbeidersamtalens struktur. Funnen fra disse studiene viser at samtalen burde ikke bære preg av stramme rutiner, men at leder burde legge til rette for en samtale som er skreddersydd hver enkelt medarbeider (Cederblom, 1982).

I Norge har Bård Kuvaas (2006) vært ledende når det gjelder forskning på aspekter ved medarbeidersamtalen. Han har brukt mange år på å studere medarbeidersamtalen. Samt studere hvilke effekt medarbeidersamtalen har på motivasjon, lojalitet og arbeidspresentasjoner til arbeidertakeren. Kuvaas (2006) forskningsresultater konkludere med at selve effekten av medarbeidersamtalen er delt. Hvis medarbeidersamtalen skal oppnå en effekt forutsetter dette at medarbeideren opplever samtalen som noe positivt. Der studiene til Kuvaas viser at individene som opplevde medarbeidersamtalen som en positiv arena, også fikk økt motivasjon og lojalitet til sine ledere (Kuvaas, 2006).

Studiene til Kuvaas (2006) har ikke dokumentert noe direkte sammenheng mellom positive opplevelser av medarbeidersamtalene og økt arbeidspresentasjon. Det som derimot ble oppdaget var at opplevelsen av samtalene var henholdsvis positivt og negativt relatert til arbeidspresentasjonen for de som trengte samtalene mest, og dermed de som ikke trengte dem i samme grad. Kuvaas (2006) forskning viser til at de som trengte samtalene mest var de med lav indre motivasjon. De som ikke hadde samme behov av å gjennomføre medarbeidersamtalen var de med høy indre motivasjon

(Kuvaas, 2006). Samt at ledere må tilpasse sin tilnærming til hver enkelt ansatt, der samtalen må oppleves som verdifull for hver enkelt ansatt (Kuvaas, 2006).

Kuvaas (2006) viser at de fleste respondentene var nokså likegyldige til medarbeidersamtaler, men poengterer likevel at mange av ledere og arbeidstakere ser på medarbeidersamtalen som viktig, siden mange opplever at det er så liten tid for tilbakemeldinger og god kommunikasjon i arbeidslivet (Kuvaas, 2006). Studier gjort av Hsieh og Huang (2018) viser at ansatte ofte søker tilbakemelding av ulike årsaker, der studier viser at ansatte er avhengige av tilbakemelding når deres prestasjoner snart skal bli evaluert. Ansatte er ofte avhengige av sin leder for ønskede resultater som høy ytelseevaluering og karrieresuksess (Hsieh & Huang, 2018).

2.2 Motivasjon

Som diskutert tidligere i det teoretiske grunnlaget til oppgaven, er motivasjon ett av de ønskelige utfallene i gjennomføringen av medarbeidersamtalen i en virksomhet. Videre i teoridelen skal jeg se nærmere på hva begrepet motivasjon innebærer og hvordan det kan svekkes og forsterkes. Hovedvekten av dette kapitlets teoretiske perspektiv vil være motivasjon i arbeidslivet.

2.2.1 Definisjoner

I norske lærebøker omtales motivasjon ofte som et endimensjonalt begrep når vi skal forklare hva som motiveres, hvordan vi motiveres, og hvordan motivasjon opprettholdes over tid (Olafsen, 2018).

Ryan og Deci (2000) definerer motivasjon som:

*«To be motivated means to be moved to do something»
(Ryan & Deci, 2000, s.54).*

Det dreier deg om hvilke drivkrefter som for oss til å handle. Graham og Weiner (1996) definerer motivasjon som en studie av hvorfor mennesker tenker og handler som de gjør (s.63). Begge disse definisjonene tar for seg motivasjon på generelt grunnlag, men vi kan se begrepet i sammenheng med arbeidslivet. Ut ifra dette kan motivasjon defineres som en drivkraft for aktivitet som viser til en prosess hvor en målstyrt aktivitet skapes og opprettholdes. Vasset (2017) definerer arbeidsmotivasjon som:

*«En direkte energi som er nødvendig for å kunne opprettholde ytelse i arbeidet»
(Vasset, 2017, s.75).*

I organisasjonsteori er det arbeidsmotivasjon som har fokuset, som er sentralt ved tanke på problemstillingen når vi skal ha søkelyset på unge arbeidstakere. Arbeidsmotivasjon dreier seg om det å kunne forklare hvordan individets motivasjon påvirkes av arbeidet, tilhørighet til organisasjonen og arbeidsforholdene (Kaufmann & Kaufmann, 2009). I Kaufmann & Kaufmanns (2009) definisjon av motivasjon knytter de begrepet med organisasjon og ledelse, der de definerer arbeidsmotivasjon som:

«De biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiviseres, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader og intensitet for å oppnå et mål» (Kaufmann & Kaufmann, 2009, 2.93).

Ut ifra denne definisjoner kan motivasjon sees som intensjonell, ettersom det sikrer seg mot å oppnå et mål. Motivasjon kan både anses som en indre prosess. Det anses som en indre prosess ved å være betinget i biologiske og psykologiske faktorer, samtidig presiserer Kaufmann og Kaufmann (2009) at selve betydningen av ytre faktorer i form av sosiale faktorer. Definisjonen påpeker også at intensitet i atferden kan variere, noe som er særlig interessant for denne oppgaven da studien tar for seg hvordan unge medarbeidere opplever medarbeidersamtalen, og hvordan dette påvirker motivasjonen til den enkelte (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

2.2.2 Selvbestemmelsesteorien

I denne delen skal vi se på arbeidsmotivasjon gjennom selvbestemmelsesteorien. Selvbestemmelsesteorien ble etablert på midten av 1980-tallet av Richard Ryan og Edward Deci ved Universitet i Rochester og har siden den tid fått bred empirisk støtte siden millenniumskiftet. Teorien benyttes den dag i dag innen en rekke studier innen utdanning, relasjoner og atferd i arbeidslivet (Løvaas, 2017; Ryan og Deci, 2000; Sirris og Løvaas, 2019). Teorien søker å besvare det overordnede spørsmålet: Hva fremmer vekst og utvikling? Motivasjonsteoriene bunner i ulike forutsetninger om mennesket.

Innsats, resultatet og helsen de ansatte og organisasjonen oppnår, vil variere med ulike typer motivasjon. Selvbestemmelsesteoriene har i senere tid fått økende oppmerksomhet innen motivasjonsforskning i organisasjoner og kan være svært avgjørende for ansatte og virksomheten (Olafsen, 2018). Selvbestemmelsesteorien er ikke bare et klart rammeverk for måling, men også en bred modell som iverksetter tiltak for å forbedre og opprettholde både engasjement og motivasjon (Rigby & Ryan, 2018, s.135). Teorien flytter på det tradisjonelle synet på hvordan motivasjon i seg selv skal forstås. Hvor den tradisjonelle forståelsen av motivasjon handler om at noen har «mer» eller «mindre» av det, og bruker motivasjon som en dimensjonal ressurs. Dette skiller de «vanlige» motivasjonsteoriene seg fra selvbestemmelsesteorien som beskriver motivasjon basert på de ulike «driverne» eller den motivasjonskraften som ligger til grunn for en persons oppførsel (Rigby & Ryan, 2018, s.136).

2.2.2.1 Inder og ytre motivasjon

I likhet med andre motivasjonsteorier starter også selvbestemmelsesteorien med et skille mellom indre og ytre motivasjon. Olafsen (2018) påpeker det tradisjonelle skillet mellom ytre og indre motivasjon som et forenklet syn på motivasjon. Skillen på de to handler i stor grad om den enkeltes personlige behov og interesser. Hvor indre motivasjon referer til atferd og deltakelse i aktiviteter for aktivitetens skyld. Det handler om hva man har glede av, en interesse for noe, eller at man for eksempel oppleve en aktivitet som spennende. Men når vi snakker om ytre motivasjon handler det om atferd som instrumentert er drevet av et ønske om å oppnå en form for belønning eller å kunne inngå en straff (Olafsen, 2018). Motivasjonsfaktorer som tillit, frihet, ansvar, fleksibilitet og tilbakemeldinger er viktige motivasjonsfaktorer, som er vesentlige i selvbestemmelsesteorien I selvbestemmelsesteorien er det mer sentralt å skille mellom kontroller og autonom motivasjon fremfor skillet mellom indre og ytre motivasjon. Autonom motivasjon er atferd som kommer fra en persons egen interesse og glede ved å gjøre en spesifikk handling eller aktivitet. I arbeidssammenheng kan dette dreie seg om arbeidsoppgaver som en ansatt foretrekker å jobbe med. En ansatt som liker å redigere og klippe videoer vil kunne oppleve å få arbeidsoppgaver tilknyttet bedriftens sosiale medier som motiverende. Ettersom redigering er en interesse hos den ansatte vil dette øke den autonome motivasjonen. Kontrollert motivasjon er knyttet til selve handlingene

og aktiviteter som drives av en følelse av press til å utføre en type handling. En ansatt som ikke er like komfortabel med redigering og klipping vil kunne oppleve kontrollert motivasjon ved å få tildelt slike arbeidsoppgaver.

2.2.2.2 De tre psykologiske behovene

Selvbestemmelsesteorien er en motivasjonsteori som gjennom mange empiriske studier har funnet støtte for at mennesker drives av ulike typer motivasjon (Olafsen, 2018). I Deci & Ryan's selvbestemmelsesteori tas det utgangspunkt i mennesket som en aktiv organisme, men universelle behov for autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet (Ryan & Deci, 2002). Gjennom forskning viser teorien at egenskaper ved den sosiale konteksten påvirker hvilken bestemt type motivasjon som ligger til grunn gjennom å tilfredsstillende eller undergraver de grunnleggende psykologiske behovene (Ryan & Deci, 2002). Selvbestemmelsesteorien har kommet fram til tre sentrale behov som alle mennesker har, som ble innført av de to kjente psykologer innenfor motivasjonsteori Edward Deci og Richard Ryan. De snakker om menneskets behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet som de tre sentrale behovene (Ryan & Deci, 2002). De hevder at dersom et menneske opplever at man mangler et eller flere av disse tre grunnleggende behovene, vil man kunne oppleve mindre livsglede og en mindre indre motivasjon (Ryan & Deci, 2002). Derfor vil det være viktig i arbeidslivet å sette fokus og kunne kartlegge hvor er det man som arbeider kjenner styrker og svakheter. Er det gjennom autonomi, kompetanse eller tilhørighet?

Ryan og Deci (2002) understreker at det er hensiktsmessig å kartlegge disse grunnleggende behovene for å kunne motiveres til et arbeid eller arbeidsoppgaver man er satt til. Gjennom behovet autonomi kan det være betydningsfullt å se på hvordan mulighetene til en arbeidstaker ligger til rette for å påvirke arbeidshverdagen din. Opplever du som arbeidstaker tilstrekkelig autonomi, og hvordan kan dette eventuelt gjøres for å oppleve større påvirkningskraft? Innenfor selvbestemmelsesteorien handler autonomi om vilje, og defineres som at personene opplever å bestemme over sine egne handlinger (Ryan & Deci, 2000, s.234). Dersom handlingene er selvbestemte og frie fra press, vil den indre motivasjonen være til stede og fremmes. I arbeidslivet innebærer dette at arbeidstakere opplever fravær av detaljstyring, mulighet for å komme med innspill og kunne påvirke sin egen arbeidssituasjon (Ryan & Deci, 2000).

Det andre psykologiske behovet er kompetanse som innebærer at vi mestrer våre omgivelser. Dette handler om at vi mestrer våre arbeidsoppgaver, og at den enkelte både får brukt og utviklet sin kompetanse. Da kan du spørre deg selv: «hvor fornøyd er du med den jobben du gjør i dag?». Opplevs arbeidsoppgavene for krevende eller kjenner du på mestring og kompetanseutvikling? Opplevelsen av å ha kompetanse eller mestring vil medføre at oppgavene du gjør opplevs som mer morsomme, interessante og spennende som igjen er med å fremme din indre motivasjon (Olafsen, 2018).

Det siste psykologiske behovet som Deci og Ryan trekker frem er viktigheten av tilhørighet på arbeidsplassen. Her handler det om å oppleve tilknytning til andre. Selvbestemmelsesteorien vektlegger at den indre motivasjonen fremmes gjennom sosial tilhørighet. Dette er omgivelser der arbeidstaker opplever trygghet, gode relasjoner og tilhørighet til arbeidsplassen. På en arbeidsplass vil dette innebære blant annet at du blir sett og verdsatt og blir behandlet med respekt. Selvbestemmelsesteorien peker på viktigheten av sosial tilhørighet for den indre motivasjonen, der det antas at arbeidstakere som opplever at behovet i stor grad er dekket også opplever større grad av indre motivasjon (Ryan & Deci, 2000).

For å kunne tilfredsstillere de overnevnte behovene og opplevelsen av tilhørighet er det viktig med god organisering i virksomheten og ha en arbeidsplass der man opplever at en er verdsatt og hører til (Gagne & Deci, 2005). Her har lederen som en del av omgivelsene en sentral rolle for å kunne skape forutsetningene for at behovene tilfredsstilles.

2.2.3 Mestringsforventning

Forventningsteori er et utgangspunkt for å forstå og forklare motivasjon. Alfred Banduras sosial-kognitive læringsteori retter oppmerksomheten mot at individets egne oppfatninger av muligheten til å kunne utføre en oppgave eller handling (Bandura, 1978). Motivasjon er ifølge Bandura en kognitiv prosess, der man ikke bare er styrt av miljø og biologi.

Bandura (1978) er kjent for sin teori om «Self-efficacy», som best kan oversettes med mestringsforventning. En persons mestringsforventninger sier noe om dens tro på at han vil kunne gjennomføre en handling. Slike forventninger er ifølge Bandura (1978) viktige for hva slags aktiviteter vi vil begi oss inn på, og hvor mye energi vi velger å investere i selve gjennomføringen. Disse mestringsforventningene er avgjørende for hvordan vi tenker, motivere og oppfører oss. Et eksempel kan være en ansatt med tittelen kundeservicemedarbeider. Den ansatte kan ha høy mestringsforventning når vedkommende skal svare på spørsmål angående pris på et telefonabonnement, men lav mestringsforventning hvis det skulle dukke opp spørsmål om dekningen. Eller når du skal søke på en jobbstilling, du har høy mestringsforventning om å kunne tatt tittelen HR-konsulent, men lavere mestringsforventning med tittelen HR-leder. Dermed kan vi se at mestringsforventningen er med å prege valg av aktiviteter, innsats og utholdenhet. Vi søker av natur situasjoner og aktiviteter som opplever som behagelige og tror vi har evnen til å mestre og omvendt (Skaalvik & Skaalvik, 2018). Den viktigste kilden til å skape mestringsforventning er genuine mestringsforventninger. Det er dermed viktig for en leder å finne slike situasjoner der den ansatte opplever mestring og dermed oppnår mestringserfaringer.

Bandura (1978) viser til fire kilder til forventninger om mestring. Det første handler om tidligere erfaringer med mestring av tilsvarende oppgaver, det andre er observasjoner av at andre greier oppgavene, tredje dreier seg om oppmuntring og tillit fra signifikante andre og det siste er fysiologisk reaksjoner. Tidligere erfaringer man har gjort seg vil kunne skape forventninger til en bestemt atferd som vil føre til en respons, ubetydelig eller en form for straff (Bandura, 1978). Har du som medarbeider erfart gjennom å gjennomføre en bedriftspresentasjon for elever i videregående skoler og fått god respons, har du større sannsynlighet for å ha høy mestringsforventning ved et senere slikt oppdrag.

2.2.4 Motivasjon og medarbeidersamtalen

Som vi har sett på tidligere i det teoretiske rammeverket i oppgaven, er motivasjon en faktor som vektlegges sterkt fra medarbeidersamtaleteoretikernes side. Motivasjon fremmes både gjennom mål og middel, og er basert på teoriene om motivasjon og medarbeidersamtalen.

I arbeidslivsforskning med utgangspunkt i selvbestemmelsesteorien finnes det mye støtte for betydning av ulike typer arbeidsmotivasjon. En lang rekke studier viser til at autonom arbeidsmotivasjon har sammenheng med positiv arbeidsatferd, for eksempel økt arbeidsinnsats bedre jobbprestasjoner, økt jobbtilfredshet, økt kunnskapsdeling mellom medarbeidere økt kreativitet, økt forpliktelse til jobben, og mindre intensjoner

om å bytte jobb (Olafsen, 2018). Autonome former for arbeidsmotivasjon blir ofte assosiert med bedre arbeidsrelatert helse i form av færre fysiske symptomer, lavere sykefravær og utbrenthet på arbeidsplassen (Olafsen, 2018). I de empiriske funnen som Olafsen (2018) presenterer ser vi et tydelig mønster i konsekvensene av ulike type motivasjon. En ansatts drivkraft og oppfatning av arbeidsoppgaver på bakgrunn av motivasjon vil variere fra ansatte til ansatte. På denne måten vil en medarbeidersamtale være nødvendig for å avdekke hver enkeltes motivasjon og hvordan arbeidsgiver kan tilpasse. Om den ansatte velger å utføre arbeidsoppgavene med grunnlag i at jobben kommer fra personlig verdi eller selve interessen i arbeidet, ser man utelukkende positive konsekvenser i form av bedre innsats og prestasjon. Selvbestemmelsesteorien skiller seg dermed fra andre enkelte motivasjonsteorier ved at den legger tilnærmet like stor vekt på prestasjon og ytelse på den ene siden og det å ha det bra psykisk og fysisk i den andre.

Stone, Deci & Ryan (2009) utpeker seks viktige prinsipper om er autonomistøttende. Disse bør ledere ta i betraktning i sin praksis for å fremme indre motivasjon på arbeidsplassen: (Stone, Deci & Ryan, 2009, s.80)

- 1) *Stille åpne spørsmål og initiere deltakelse i problemløsning.*
- 2) *Aktivt lytte til og anerkjenne den ansattes perspektiv.*
- 3) *Gi valg innenfor organisasjonsstrukturen og definere ansvarsområder.*
- 4) *Gi redelig og positiv tilbakemelding som anerkjenner den ansattes perspektiv samt saklig og ikke dømmende tilbakemelding om problemer.*
- 5) *Minimere tvangsmidler og kontroll gjennom belønning eller sammenligning med andre.*
- 6) *Utvikle talent og dele kunnskap for å fremme kompetanse og autonomi.*

Prinsippene gir grunnlaget for å skape langvarig verdi for organisasjoner ved at de støtter de ansattes autonomi, kompetanse og tilhørighet. Bedriften trenger ikke å velge mellom det å fremme de ansattes helse og velvære på den ene siden, og produktivitet på den andre. Dette kan med fordel kombineres og begge deler fremmes av å tilrettelegge for tilfredsstillelse av de ansattes psykologiske behov (Stone, Deci & Ryan, 2009)

2.3 Tillit

2.3.1 Definisjoner

De aller fleste har en mening om hva tillit er, og hva det innebærer. Tillit har en stor betydning i menneskers fleste sammenhenger både for oss i privatlivet, men også på arbeidsplassen. Begrepet har blitt forsket mye på i ulike sammenhenger og fra ulike fagperspektiv som det psykologiske perspektivet, økonomiske perspektiver og sosiologiske perspektivet. Felles for alle er at tillit er en viktig del av enhver relasjon, og er noe man danner over tid og ved vedlikehold (Spurkeland, 2020). Tillit handler om pålitelighet og risiko, der forskere er spesielt opptatt av at tillit handler primært om forventninger, og nærmere bestemt om å ha positive forventninger til andre (Amundsen, 2021). Tillit kan innebære «å ta sjansen» på noe, med andre ord følger det i prinsippet en usikkerhet eller risiko med på kjøpet, som betyr at tillit åpner opp for misbruk og feil. Gulbransen (2008) definerer tillit som et individs holdninger overfor et annet individ, institusjon, eller sosialt system, som omhandler fremtidige handlinger eller utfall.

Det oppstår en forventning om at den andre parten vil utføre spesifikke handlinger eller frstå fra å utføre disse handlingene på et tidspunkt, som er sterkt knyttet opp mot tillit. I en relasjon er det en tillitgiver og en tillitsmottaker. Å være tillitgiver handler om å gi tillit til en annen, mens en tillitsmottaker er den som mottar tilliten. Begge parter kan være tillitsgivere og tillitsmottakere, dette forutsetter hvilket perspektiv det skal vurderes fra. Videre forklarer Gulbrandsen at begrepet tillit hviler på to forutsetninger. Tillitsgiveren har ingen kontroll over hvordan tillitsmottaker faktisk kommer til å handle slik som forventningene tilsier (Gulbrandsen, 2008).

Det er mange ulike definisjoner av tillit, men alle er stort sett enige om at noen må være villig til å være avhengige av det en annen gjør (Alm, Andersen & Kvalnes, 2013). Tillit er ikke bare noe som skapes lett, men visse mekanismer må være til stedet for at tillit skal ha mulighet for å oppstå: evner, velvilje, integritet, forutsigbarhet og gjennomsiktighet (Alm, Andersen & Kvalnes, 2013).

Filosof Harald Grimen (2001) forklarer tillit som at et individ stoler på et annet, og dermed åpner et handlingsrom som han forventer at den andre parter bruker i samsvar med han ønsker, vilje eller interesser. Han ser på tillit i relasjon til makt og årsaker til at makt kan skape tillit. Et individ kan tvinges til lojalitet i for eksempel en leder-medarbeider-relasjon, hvor alternativet kan få negative konsekvenser for den ansatte for eksempel mindre ansvar (Grimen, 2001). Grimen (2001) deler tillit som konsept inn i tre ledd. Det handler om noen (1) stoler på noen (2) i forhold til noe (3) (Grimsen, 2001, s.13). Tillit er situasjonsbestemt, selv om du stoler på noen i en situasjon er det ikke gitt at du stoler på samme person i en annen (Grimen, 2001). Tillit er ofte et resultat med følelser, og må dermed sees i sammenheng. Tillit kan påvirke følelser og påvirkes av følelser. Følelser blir derfor sentralt og en viktig konsekvens ved et tillitsbrudd (Grimen, 2001).

2.3.2 Tillit og medarbeidersamtalen

Tian Sørhaug sier «Tillit handler om å stole på hendelser som ennå ikke har skjedd» (Amundsen, 2021) Dette skaper en balanse mellom tillit og kontroll. Tillit og kontroll står sterkt sammen, og det er ikke kontroversielt å hevde at tillitsfulle forhold gjennom kontroll fremmes på arbeidsplassen. Økt kontroll på en arbeidsplass vil virke negativt på ansattes indre motivasjon. Det er ikke snakk om et enten-eller i forholdet mellom kontroll og tillit, så er det grunn til å være klar over at det bør gjøres en avveging. En leder bestemmer rammene, og arbeiderne har frie tøyler innad i de satte rammene (Amundsen, 2021).

Vasset (2017) ser på tillit som et resultat av medarbeidersamtalen gjennom selve kvaliteten på leder og medarbeiderrelasjonene. Stor grad av tillit mellom leder og medarbeider kan gjøre en medarbeidersamtale bedre hevder Ryssmo (2019). Videre forsker han på hvordan en godt gjennomført medarbeidersamtalen er med å forsterke tilliten. I og med at tillit er noe han mener vi må gjøre oss fortjent til over tid, både som medarbeider og leder (Ryssmo, 2019). Tillit går begge veier og fungerer som både et mål og middel relatert til medarbeidersamtalen.

Tillit kan være mellom forskjellige relasjoner. Tilliten kan være horisontal mellom kollegaer, vertikale mellom leder og medarbeider, og institusjonell mellom medarbeider og organisasjon (Krot & Lewica, 2012). Horisontal tillit handler om at medarbeidere er villige til å være sårbare overfor sine kollegaer, der tillit er viktig mellom kollegaer for samarbeid og informasjonsflyt. I denne oppgaven er fokuset på medarbeidersamtalen,

denne samtalen foregår mellom den ansatte og dens leder og er derfor naturlig å ha størst fokus på den vertikale tilliten. Den vertikale tilliten kan gi fordeler for den ansatte som for eksempel: fravær av overvåking, akseptere innflytelse, troen på positivt motiv, samarbeid og læring (Krot & Lewica, 2012). I vertikal tillit vil den ene parten, som arbeidssammenheng være leder, ha mer makt over fordeler og ulemper for den andre parten, den ansatte (Krot & Lewica, 2012). Institusjonell tillit handler om tilliten man har til blant annet en organisasjons prosesser, ledelse og mål (Krot & Lewica, 2012).

God interaksjon mellom leder og medarbeider vil være med å øke tillit mellom over- og underordnet. Dette vil også kunne være med å øke følelsen av lojalitet og respekt (Vasset, 2017). Tilliten kan også svekkes som et resultat av disse samtalene. Konsekvensene av å utlevere seg selv eller kritisere lederen kan være til ulempe for den ansatte på et senere tidspunkt. Et slikt tillitsbrudd som et resultat av samtalen kan føre til at den ansatte opplever medarbeidersamtalen som et middel der leder prøver å finne noe å «ta» den ansatte på (Vasset, 2017). Grimen forklarer tillit som at ett individ stoler på et annet, og dermed åpner et handlingsrom som han forventer at den andre parten bruker i samsvar med hans ønsker, interesser eller vilje (Grimen, 2001). Grimen (2001) ser på tillit i relasjon til makt og årsaker til at makt kan skape tillit.

Kapittel 3: Metodevalg og metodiske refleksjoner

Kapittel 3 har som hensikt å tydeliggjøre forskningsprosessens metodiske valg til leseren. Dette gjøres gjennom transparens og åpenhet, om hvordan unge arbeidstakere opplever medarbeidersamtalen. Dette handler om valgene som blir tatt på veien og en begrunnelse.

3.1 Valg av metode

Metode er et redskap i møte med noe vi vil undersøke (Dalland, 2020). Metoden hjelper oss til å samle inn data, som vil si den informasjonen vi trenger til undersøkelsen. Metoden hjelper oss med å fortelle noe om hvordan vi bør gå til verks for å fremskaffe kunnskap. Begrunnelsen for å velge en bestemt metode er at vi mener at akkurat den metoden egner seg best til å belyse spørsmålet eller problemstillingen på en best mulig måte (Dalland, 2020).

Hvilken metode man velger avhenger ofte av hva man er ute etter å benytte innsamlet data til. Valg av metode innebærer å ta en vurdering mellom det man velger å anse som den ideelle fremgangsmåten, og det som faktisk er praktisk gjennomførbart (Dalland, 2020). Etske vurderinger og spørsmål om forskerens erfaring spiller en viktig rolle (Dalland, 2020). Ulike forskningsmetoder har ulike egenskaper og formål. Formålet med datainnsamlingen i masteroppgaven er å skaffe et godt grunnlag for å kunne belyse problemstillingen min fra flere sider. Spørsmålet jeg ønsker å belyse og undersøke er: *«Hvordan opplever unge arbeidstakere medarbeidersamtalen?»*

Jeg har valgt kvalitativ metode for å belyse problemstillingen. Jeg benytter meg av halvstrukturerte individuelle intervju for å få tak i informantenes opplever. Med kvalitativ metode har man mulighet til å gå i dybden og få tak i informantens opplevelse.

3.1.1 Forskerens rolle og vitenskapelig forankring

I vitenskapsteori er vitenskap og forskning selve studieobjektet der det kunnskapssøkende blir problematisert (Sohlberg & Sohlberg, 2011). Lettere sagt, vitenskap er en aktiv søker etter kunnskap. De samfunnsvitenskapelige metodene blir delt i to hoveddeler. Disse kalles kvalitative og kvantitative forskningsmetoder (Sohlberg & Sohlberg, 2011). Den kvantitative forskningsmetoden kan forklares som en objektiv og målbar måte å utføre selve forskningen på, mens kvalitativ forskning på den andre siden tar utgangspunkt i individenes ideer, forestillinger, holdninger og oppfattelse av verden (Sohlberg & Sohlberg, 2011). Den kvalitative forskningsmetoden brukes gjerne når man ønsker å skaffe en forståelse av fenomener som er knyttet til situasjoner og personer i deres sosiale virkelighet. Begrepet «livsverden» brukes for å belyse innsikten i menneskers livssituasjon og for å få en forståelse for hvordan mennesker opplever sin hverdag, og hvordan de forholder seg til den (Dalen, 2011). For å få innsikt og forståelse i informantens livsverden og livssituasjon, er man avhengige av forskerens bakgrunn, fenomenet som skal studeres og informantens tilgjengelighet. Dette stiller krav og en forutsetning om forskerens forkunnskaper rundt fenomenet som skal studeres (Dalen, 2011).

I kvalitativ forskning ønsker forskeren å oppnå en forståelse av fenomenet der fortolkningen av fenomenet står sentralt (Sohlberg & Sohlberg, 2011). Forskerens bevissthet rundt sin egen forståelseshorisonnt og førforståelse av det som skal undersøkes er viktig. Selve førforståelsen omfatter de ulike oppfatningen og meninger forskeren på

forhånd har om det som skal studeres, og dermed tar det med seg inn i forskningsprosessen (Dalen, 2011). I et intervju der forskeren alltid har en førforståelse, vil det være vesentlig at forskeren i forskningsprosessen er åpen for å imøtekomme informantens forståelse av sine opplevelser og uttalelser.

3.1.2 Kvalitativ metode

Kvalitativ metode tar sikte på å fange opp mening og opplevelse som ikke lar seg tallfeste eller måle (Dalland, 2020). Kvalitativ forskningsmetode har sin styrke ved å åpne opp for forskning på felter der kunnskapsgrunnlaget i utgangspunktet er for tynt. Det er i disse tilfellene problemstillingene som skal utforskes er sammensatte og kompleks, der vi ikke vet utfallet og stiller oss åpne for et mangfold av mulige svar (Malterud, 2002). Det som kjennetegner kvalitativ forskning, er hvordan man forsker på menneskets eksistens i detalj, hvor den gir tilgang til opplevelser som er subjektive og forskeren beskriver intime sider ved livsverdener til mennesker.

Ettersom studiens formål er å undersøke hvordan unge arbeidstakere opplever medarbeidersamtalen, vil det være sentralt å utforske dette fenomen ut fra en vitenskapsfilosofi som vektlegger individets erfaringer. Undersøkelsen har et fenomenologisk vitenskapssyn som basis, der forståelse av sosiale fenomener ut ifra i individets eget perspektiv i denne undersøkelsen er sentralt. Det fenomenologiske perspektivet er svært utbredt innenfor kvalitativ forskningstradisjon, som tar utgangspunkt i individets subjektive opplevelser. Målet i et fenomenologisk perspektiv er å oppnå forståelse og en dypere mening i enkeltindividets erfaringer (Thaagard, 2018). Det fenomenologiske perspektivet er svært utbredt innenfor kvalitativ forskning, og tar utgangspunkt i individets subjektive opplevelser, hvor målet er å oppnå en forståelse av dypere mening i enkeltindividets erfaringer (Thaagard, 2018). Kvale og Brinkmann (2015) viser i et kvalitativt forskningsintervju til en fenomenologi som mer bestemt peker mot interessen for å forstå sosiale fenomener ut ifra individets egne perspektiver og deres oppfatninger av virkeligheten. Fenomenologi sier at ett og samme fenomen oppleves individuelt ut fra individets bakgrunn, forståelse og interesse. I oppgaven gjør vi dette ved å se på individets egne opplevelser omkring medarbeidersamtalen. To arbeidstakere kan begge ha gjennomført en medarbeidersamtale på arbeidsplassen, men deres opplevelse av den vil være forskjellige (Thaagard, 2018). Metoden passer til forskningsstrategier som egner seg for beskrivelse og analyse av de fenomener som skal studeres (Malterud, 2002). Det kvalitative forskningsintervju er den mest utbredte metoden for å undersøke et fenomen som man ønsker å studere (Brinkmann, 2016). De Kvalitative intervjuer blir ofte klassifisert som enten eksplorative eller deskriptive der Brinkmann skiller mellom flere ulike forskningsintervjuer (Dragset & Ellingsen, 2011).

Med hensikt å møte individets subjektive erfaringer, kan det være nyttig å i tillegg til å benytte en fenomenologisk tilnærming å nærme seg feltet med utgangspunkt i et hermeneutisk vitenskapssyn. Hermeneutikken sees i sammenheng til det fenomenologiske perspektivet, og fremhever betydning av å fortolke individers handlinger gjennom å fokusere på et dypere meningsinnhold enn det som umiddelbart er innlysende (Thaagard, 2018). Hermeneutikken legger vekt på at det ikke finn en sannhet, men at fenomener kan tolkes på flere ulike måter og nivåer. Gjennom nøye tolknings av datamaterialet kan, ut fra et hermeneutisk perspektiv, tolke meningsinnhold på et dypere plan. Nyeng (2012) påpeker viktigheten av at forskeren er bevisst sitt eget utgangspunkt, og klare over hvordan forskerens forkunnskaper og forventninger kan påvirke forskningsprosessen. Dette kalles ofte den hermeneutiske sirkel, som tar høyde

for at følelser og handlinger er det de er som følge av kraft i lys av en større sosial sammenheng (Nyeng, 2012).

Det kan sees som at fenomenologi og hermeneutikk satt i sammenheng kan bidra til å skape en dypere forståelse av informantenes subjektive opplever av medarbeidersamtalen. En hermeneutiske-fenomenologisk tilnærming til fenomenet kan åpne opp for muligheten til å forstå og se helheten, fremfor å se kun en enkelt del. Dette bidrar til å skape en dypere forståelse av meningsinnholdet i den innsamlede dataen. Sett i lys av studien problemstilling, kan det forstås ut fra et fenomenologisk-hermeneutisk tilnærming på to måter. 1) Fra et fenomenologisk perspektiv er jeg interessert i å få innsikt i informantenes subjektive opplevelser og erfaringer de som unge arbeidstakere har med medarbeidersamtalen. 2) Hermeneutisk perspektiv er interessert i hvordan informantens meningsfenomener kan sees i eksisterende lys og hvordan medarbeidersamtalen kan tolkes på flere og ulike måter.

Tidligere har vi diskutert hvordan forskningstilnærmingen kan sees ut fra et fenomenologisk-hermeneutisk tilnærming til tema for denne studien. Videre ønsker jeg å se på hva karakterisere denne typen kunnskap som det kvalitative forskningsintervjuet kan gi. Det blir derfor sentralt å trekke inn epistemologiske- og/eller ontologiske karakteristikk av intervjukunnskap, der Kvale og Brinkmann (2015) viser til at det kvalitative forsknings intervjuet både kan være avhengig av ontologi og epistemologiske prinsipper. Ontologi handler å snakke om verden, og hvordan ting faktisk er. Ontologi kan sies å være læren om det værende, altså læren om det som eksisterer (Nyeng, 2012). Å uttale seg om hvordan verden fremstår når den undersøkes på bestemte måter, eller når vi skal undersøke den ut ifra et bestemt teoretisk utgangspunkt, kan dette knyttes til epistemologiske prinsipper (Nyeng, 2012). Epistemologi er en sammenstilling av to greske ord, som handler om læren om kunnskap (Nyeng, 2012). Nyeng (2012) viser til fordeler ved å studere samfunnsvitenskap innenfor selve rammen av epistemologi, snarere enn ontologi. Der han viser til at epistemologiens mål handler om nettopp å redegjøre for hva som utgjøre gyldige erkjennelser av verden, snarere enn å avsløre hvordan verden egentlig ser ut.

Den hermeneutiske-fenomenologiske tilnærmingen kan sees i lys av epistemologiske prinsipper. I denne studien ønsker jeg derfor å ta utgangspunkt i et epistemologisk prinsipp for kunnskap om hvordan de unge arbeidstakerne opplever medarbeidersamtalen.

3.1.3 Intervju

Du må kunne ha en samtale med alle slags mennesker i alle aldre og i de ulike livssituasjoner når du skal intervjuer. Å kunne gå inn i samtaler, enten det er med enkeltpersoner eller i en gruppe, krever at du som intervjuer tar i bruk alle dine menneskelige og faglige ressurser. Det å kunne sette seg inn i situasjonen og hvordan du må snakke for å bli forstått er viktig i det kvalitative intervjuet (Dalland, 2020).

Et kvalitativt intervju skal ikke kunne fortelle oss om den enkelte. Det skal helst kunne si noe utover den intervjuede personen. I forskningsintervjuet er det du som er instrumentet. Det er på grunnlag av dine spørsmål du får svaret. Intervjuerens evne til å oppfatte svarene, ta vare på dem, forstå dem og tolke dem som er avgjørende for om det du får ut av intervjuet er til å stole på (Dalland, 2020).

Samspiller mellom den som intervjuer, og den som blir intervjuet, er selve grunnlaget for et godt intervju. Kvale og Brinkmann (2015, s.37) forteller at intervjueren og den som blir intervjuet, er sammen om å produsere kunnskap. Det er i akkurat denne

relasjonen intervjukunnskapen produseres. Samspillet krever derfor både empati og respekt for den som blir intervjuet. De etiske sidene er derfor viktig i det kvalitative intervjuet, som vi vil komme tilbake til senere i oppgaven. Det er intervjuerens ansvar å få intervjupersonen til å oppleve sitt bidrag som verdifullt. Intervjuet må forstås som et håndverk som bare læres gjennom praksis.

Måten å intervju på kan variere. Det kvalitative intervju forsøker å forstå verden sett fra intervjupersonens side (Kvale & Brinkmann, 2015). Dette skjer i samspill mellom to personer om et tema som opptar begge parter. Målet med intervjuet/samtalen er ikke å bare utveksle synspunkter om et gitt tema, men å skape mening og forståelse som igjen fører til kunnskap. Kvalitativt intervju kan brukes til å få frem kunnskap som kan føre til forståelse og handling både for intervjupersonen og andre i samme situasjon. Forskningsintervjuet er derfor med å utfordre våre samtaleferdigheter og krever at vi forbereder oss godt og er lydhørt overfor intervjupersonen (Kvale & Brinkmann, 2015).

Kvalitativt forskningsintervju representere flere tilnærminger: strukturerte intervjuformer med ferdig formulerte spørsmål, åpne semistrukturerte intervju og helt åpne intervju. (Kvale & Brinkmann, 2015). Valg av tilnærminger avhenger av hvilket perspektiv og fenomen man ønsker å forstå (Kvale & Brinkmann, 2015).

Semistrukturerte intervju ble valgt i denne masteroppgaven fordi det er en fleksibel måte å tilnærme seg informasjon på med tanke på å belyse temaer rundt unges opplevelser med medarbeidersamtalen. Samtidig gir det rom for informantenes egne innslag.

Semistrukturert intervju søker å innhente beskrivelser av den intervjuedes livsverden, og en søker å forstå verden ut fra en annens synspunkt. De beskrevne fenomenene fortolkes dermed for å kunne finne mening og betydning (Kvale & Brinkmann, 2015). Et semistrukturert intervju ligger nært opp til en dagligdags samtale, men samtalen har likevel et formål som krever en særegen tilnærming (Kvale & Brinkmann, 2015).

I intervjuguiden er det ofte flere tema som skal dekkes i samtalen og i tillegg forslag til flere spørsmål. Et semistrukturert intervju gir mulighet for fleksibiliteten, du kan endre rekkefølge på spørsmål og formuleringen av disse, slik at man kan forfølge historiene som blir fortalt og svarene som blir gitt av den som blir intervjuet. Intervjuene blir transkribert, der teksten samt lydopptak blir materiale for meningsanalysen (Kvale & Brinkmann, 2015).

3.2 Studiens praktiske gjennomføring

Metode kan beskrives som det å følge en viss vei mot et mål (Dallen, 2020).

Beskrivelse av denne veien og redegjørelsen for disse valgene som er tatt underveis mot målet må tenkes nøye igjennom. Det er ikke alltid metoden helt fanger opp det vi ønsker å undersøke. Det er viktig å gjøre rede for hvilken måte usikkerhet ved metoden eller selve gjennomføringen kan ha virket inn på selve resultatet i forskningen (Dallen, 2020).

Før gjennomføringen av intervjuet er det viktig med tilstrekkelig informasjon til intervjupersonene. Dette ble ivaretatt ved at informantene fikk utdelt et informasjonsskriv i forkant av intervjuet. Skrivet inneholdte prosjektet hensikt og formål (Se vedlegg 2). Mer refleksjon om dette kommer senere i oppgaven. I denne prosessen er det viktig at en forsker opptre profesjonelt og formelt. I forberedelsene til intervjuet var det viktig for meg gå tilstrekkelig med informasjon til informantene, slik at de virkelig fikk en forståelse hva det innebærer å delta i forskningsprosjektet. Videre var det viktig for meg å presisere anonymiteten i oppgaven. Den som deltar i en intervjuundersøkelse har krav på anonymitet (Dalland, 2020). Det er derfor viktig at man i informasjonen bekrefter at man ivaretar intervjupersonens anonymitet. Dette henger tett sammen med taushetsplikt og personvern, som for meg er viktig for kvaliteten i oppgaven.

Intervjupersonen ble dermed informert at jeg som forsker har taushetsplikt om det jeg fikk høre i intervjuet. Dette er også med å styrke fortroligheten mellom intervjuer og intervjupersonen.

3.2.1 Informanter

Valg av intervjupersoner avhenger av hva man ønsker å undersøke. Når man som forsker velger personer som man mener har bestemte kunnskaper eller erfaringer, gjør man et strategisk valg (Dalland, 2020). Utvalgets i denne undersøkelsen, om hvordan unge arbeidstakere opplever medarbeidersamtalen, ble det til sammen fem informanter i studien. Utvalget hadde noen krav som måtte oppfylles for å være informanter i dette prosjektet. Informantene måtte være mellom 18-29 år og ha gjennomført medarbeidersamtalen minst en gang. Informantene fant jeg gjennom mitt nettverk. Der det startet med at jeg snakket med en bekjents venn, som igjen hadde en venn som hadde erfaringer og tanker om medarbeidersamtalen. Metoden jeg brukte for å få tak i informanter, kalles av mange snøballmetoden (Tjora, 2009). Jeg fikk tips om hvem andre jeg kunne snakke med som hadde erfaringer og opplevelser som jeg var interesserte i å høre mer om. Jeg gjennomførte fem intervjuer, hvor informantene ikke var bekjente av meg. Alle var i forskjellig aldre, kjønn og yrkesgrupper.

Ettersom utvalget for denne studien er relativt lite, og et lavt informantantall på fem personer, var det viktig at en utvalgsprosess var hensiktsmessig for selve problemstillingen. Dette er for å sikre kvaliteten på analysen slik at data kan gi en best mulig forståelse av fenomenet som skal studeres i oppgaven (Thagaard, 2018). Størrelsen av undersøkelsens utvalg blir i lys av overordnet problemstilling sett ut ifra et «metningspunkt» (Thagaard, 2018). Stort antall informanter gir ikke nødvendigvis en bedre forståelse av fenomenet som skal studeres. Å ha et for stort utvalg i denne studien ville muligens påvirket et mindre grundig analysearbeid. Som understreket av Thagaard (2018) forskning på viktigheten at antall informanter ikke må være større enn at man har mulighet til å utføre en god analyse.

Thagaard (2018) viser til at strategisk utvalg enten kan være typisk eller spesielle med hensyn til fenomenet som skal studeres. Utvalget i denne studien kan, sett i lys av det forklart over, anses å gå under et typisk utvalg ved tanke på at de representere både bredde og variasjon i fortellinger om opplevelser av medarbeidersamtalen som ung i arbeidslivet. Det kan likevel diskuteres hvorvidt utvalget representere et mønster som kan antas å være typisk for unge arbeidstakere. Kvale og Brinkmann (2015) forteller at antall informanter bør avhenge av formålet med selve forskningen. De viser til at vanlige informasjonstall i intervjuundersøkelser er omkring 10-15. Likevel viser nyere forskning en oppfatning av at det ofte er fordeler ved å ha mindre antall intervjuer i undersøkelsen og dermed vier større andel av tiden til forberedelser og analysering av intervjudata (Kvale & Brinkmann, 2015). Thagaard (2018) påpeker i likhet med Kvale og Brinkmann (2015) at omfanget av det kvalitative utvalget ikke må være så stor at det går på bekostning av gjennomførelsen av mer omfatte analyser av intervjudata.

3.2.2 Intervjuguide

Kvaliteten på intervjuene er avgjørende for kvaliteten på den senere analysen, verifiseringen og rapporteringen av intervjuet (Kvale & Brinkmann, 2015). Når man velger å bruke semistrukturert intervju i forskning, benytter man intervjuguide for intervjuets gjennomføring. En intervjuguide kan være mer eller mindre førende for selve intervjuet, og mer eller mindre detaljert og teoretisk avhengig av den forståelsen

man har angående hva intervjuet skal omhandle, samt hvilken metodisk ramme man vil intervjuet skal forgå i (Kvale & Brinkmann, 2015).

I denne undersøkelsen, ble intervjuguide (se vedlegg 3) sendt til Norsk senter for forskningsdata (SIKT). Denne ble så benyttet aktivt i gjennomføringen av intervjuene. Intervjuguiden for var meg en veileder gjennom hele intervjuet. Det er samtaleformen, det å skape kunnskap gjennom intervjuprosessen, som kjennetegner det kvalitative intervjuet (Dalland, 2020). Som intervjuer kan man ikke spørre spørsmål fra en lang liste. Spørsmålene er med å utvikles gjennoms samtalen og følger av de svarene intervjupersonene gir. Selve utarbeidelsen av intervjuguiden var å forberede seg faglig og mentalt til å møte intervjupersonen. I en samtale der både jeg og intervjupersonen tar opp et fenomen, som i denne oppgaven er medarbeiderundersøkelsen.

Intervjuguiden tar for seg ulike aspekt ved problemstillingen. Intervjuguiden skal omfatte sentrale spørsmål og tema som har til hensikt å belyse undersøkelsens problemstilling. Intervjuguiden består av en innledende del som tar for seg en del enkle, strukturerte spørsmål som omhandler yrke, ansettelsesforhold og ulike omstendigheter rundt medarbeidersamtalen. I tillegg informerer man om selve prosjektet og skaffet seg samtykke på deltakelse. Deretter har jeg valgt å ta for meg hovedtemaet som er medarbeidersamtalen. Her har jeg 5 hovedspørsmål, såkalte samtalestartere med flere hjelpespørsmål (Dalland, 2020). Hovedspørsmålene er for å sikre at de overordnede temaene blir dekt, mens hjelpespørsmålene er for å sikre en god flyt i samtalen. Hjelpespørsmålene vil også bidra som en sjekklister for å sikre at flere aspekter ved spørsmålene og dermed dekkes i tilfredsstillende grad (Dalland, 2020). Bakgrunnen for å ha få hovedspørsmål og flere hjelpespørsmål er et tiltak for å sikre at informanten får snakke fritt, slik at intervjuet ikke blir for oppstykket med svar-spørsmål, men en flytende og ærlig samtale.

Intervjuguidens bakgrunn i denne undersøkelsen, er basert på tidligere gjennomgang av teori og tematikk av prosjektet.

3.3 Fremgangsmåte og analyse

3.3.1 Transkribering av datamateriale

En vanlig måte å bearbeide intervju på er å skrive ned ord for ord det som er blitt sagt. Arbeidet krevet en nøyaktighet og møysommelighet, som gir forsker en mulighet til å gjenoppleve intervjuet (Dalland, 2020). Dette kalles å transkribere (Dalland, 2020). En viktig del av analyseprosessen er selve transkriberingen. Transkriberinger av et datamateriale er en tekst som er produsert av forskeren. Dalland (2020) påpeker at tekster som er produsert av forsker blir aldri helt nøyaktig. Gjennom å transkribere handlinger og kommunikasjon ned til skrift ved hjelp av et lydopptak, vil man miste mimikken i ansiktet, kroppsspråk og nyanser i stemmen. Å skrive et intervju handler om å bevare mest mulig av det som opprinnelig ble fortalt og hvordan det ble fortalt. Notatene fra intervjuene er derfor viktige hjelpemidler når teksten skal analyseres og tolkes.

I dette prosjektet ble alt som ble sagt under intervjuer transkribert, der jeg varierte med å bruke alt fra tre til fem timer per intervju. Ved å transkribere blir man som forsker veldig godt kjent med datamaterialet. Som Dalland (2020) poengterer er det vanskelig å få med mimikken i ansiktet, selve kroppsspråket og nyansene i stemmen ved transkribering, dette gjør at korrekt gjengivelse av det forskningsdeltakeren sier, der pauser og uttrykk blir notert viktig å ha med. Dette gjør at selve transkriberingen kan ta tid, men vil være verdifullt når man skal analysere funnene. Ord som «eh», «mmm»,

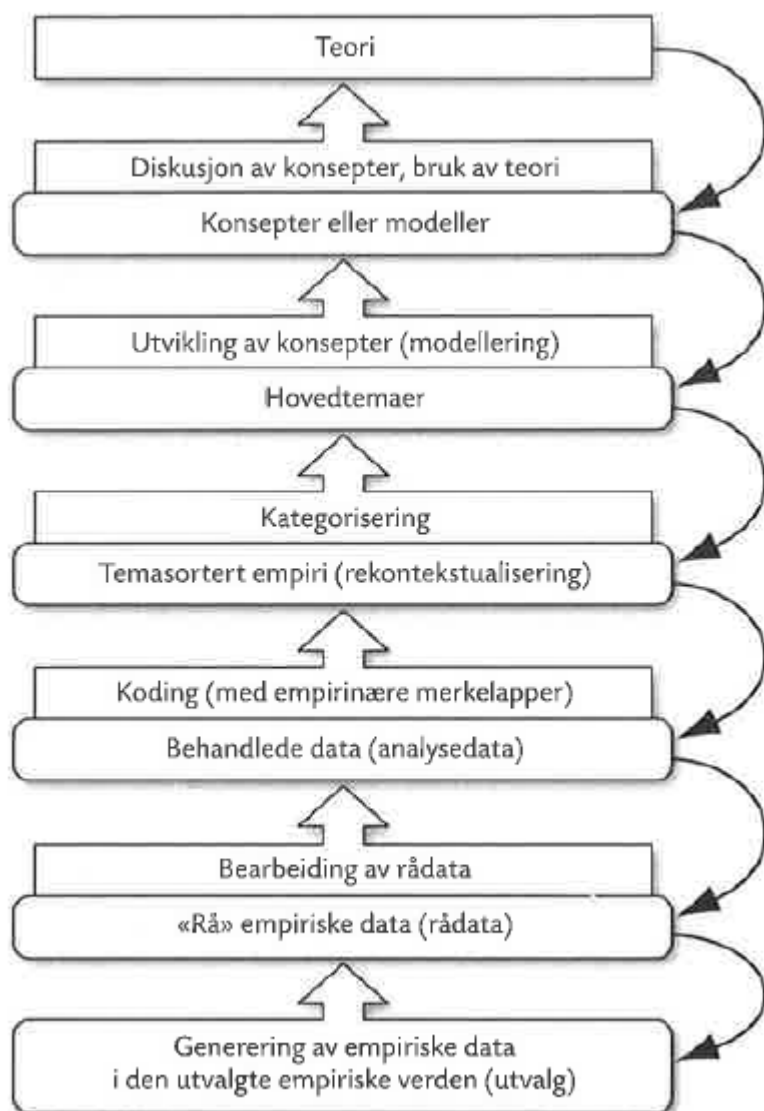
«...», der også pauser og stillhet ble notert i transkriberingen. Transkriberingen av intervjuet ble gjennomført med nøyaktighet og detaljert. Ifølge Tjora (2017) må man ta en vurdering på om det er aktuelt å normalisere eller bruke dialekter i transkripsjonene. Ved tanke på anonymisering valgte jeg å transkribere all dialekt ned til bokmål. Likevel hadde jeg i bakhodet Tjoras (2017) poeng om nøyaktighet i transkriberingen, der jeg noterte ned om informanten for eksempel brukt lang tid på å lete etter ord eller ordlegge seg. Tjora (2017) mener at slik data er relevant å ta med i transkripsjonen, ettersom det er vanskelig å vite om dette vil ha en betydning for analyse. Gjennom transkriberingen anonymiserte jeg både alder, kjønn, navn og annen personlig informasjon som kunne relateres tilbake til informanten.

3.3.2 Analytiske tilnærminger

Når man har gjennomført transkriberingen er neste trinnet i analyseprosessen. Dette representerer starten på en begynnende refleksjon over hvilke innfallsvinkler som er på å trekke inn. Her har forskeren en viktig oppgave med å få materialet fra et beskrivende nivå til et fortolkende nivå. Forskeren må dermed forholde seg til det gjeldende datamaterialet, samtidig som forskeren må forholde seg til sine egne refleksjoner og teorier (Nilssen, 2012). Jeg valgte å benytte meg av flere måter for å kunne se materialet opp til et fortolkende nivå.

Koding av transkribert material er den første måten jeg valgte å håndtere materialet på. Kodingsprosessen skjer gjennom flere ulike nivå som representere ulike fortolkningsnivåer. I selve kodingsprosessen blir de ulike fortolkningsnivåene former med ulike typer koder. Formålet er å komme lettere frem til en overordnet forståelse av datamaterialet. Dette vil bidra til å øke generalisering av teori rundt det fenomenet som skal undersøkes i oppgaven (Dalen, 2011).

Tjoras (2009) stegvis-deduktive induktive metode, også kalt SDI, arbeider man i etapper fra rådata til konsepter eller teorier. Den «oppadgående» prosessen er å oppfatte som induktiv, der man jobber fra data mot teori. De «nedgående» tilbakekoblingene er å omfatte som deduktive, ved at man sjekker fra det «mer teoretiske» til det «mer empiriske» (Tjora, 2009).



Figur 1: Stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI) (Tjora, 2009, s. 115)

Modellen kan gi inntrykk av at selve forskingsprosessen er fullstendig lineær. Dette stemmer som regel ikke i virkeligheten. SDI-modellen er med å på å støtte opp mot systematisk forskning, der utgangspunktet for funnene er basert på nysgjerrighet med en generaliserbar forståelse som mål (Tjora, 2009). Jeg valgte i oppgaven å ta utgangspunkt i informantens tanker og erfaringer, og så dette opp mot valgt teori.

Målet med kodingen er å finne og trekke ut hovedessensen fra det empiriske materialet (Tjora, 2009). Dette brukte jeg som et hjelpemiddel for å redusere materialets volum. Gjennom detaljerte koder, var målet å og etter hvert kunne utvikle noen temaer for drøftingsdelen av oppgaven. En stegvis deduktiv-induktiv metode (SDI) ble en analysemetode som hjalp meg som forsker å kunne holde meg under analyseprosessen så tett opp imot dataen som mulig. Gjennomføringen av kodingsprosessen skjedde ved at jeg startet med å lese gjennom det transkriberte datamaterialet. Dette kodet jeg så i lys av SDI og åpen koding. Videre ble kodene kategorisert.

Neste del i analyseprosessen var å kategorisere underpunktene i kodingen. Hensikten med dette var å lettere kunne se de overordnede temaene. Oppgaven til en forsker er å bruke teoretiske og analytiske termer, som vil si å skape mening i datamaterialet. I arbeidet med analysering, fant jeg gjennom intervjuetekstens koder

ulike utsagn, ord og uttrykk som jeg fant interessante i forhold til oppgavens problemstilling. Transkriberingsprosessen og selve kodingen måtte jeg gå gjennom mange ganger for å skaffe en helhet i hvilke felles subjektive opplevelser som gikk igjen hos informantene. På bakgrunn av dette ga det meg en retning for hva jeg ønsker å se etter videre i analysen, og kategorisere inn kategorier for undersøkelsen, slik at det representerer sentrale og meningsbærende tema i prosjektet (Thagaard, 2009).

For å lette kunne se sammenhenger og ulike mønstre valgte jeg å sette alle utsagn inn i et Word-dokument, fordelt innenfor de ulike kategoriene. På denne måten kunne jeg hente ut kategoriernes samlede utsagn og samtidig se kategoriene mot hverandre i ulike diagram. Arbeidet med å redusere antall koder var interessant og veldig tidkrevende. I starten bevegde jeg meg i ulike retninger, og syntes det var litt vanskelig å redusere koder. Med litt sammenslåing av koder og reduisering fant jeg likevel noen kategorier jeg ønsket å forholde meg til. Jeg valgte å ta i bruk det Tjora (2009) kaller en konstant grupperingstest for hver kode. Hensikten med dette er å bringe frem antall kodegrupper, der målet er å skille disse gruppene tematisk for hverandre. Tjora (2009) sier en tommelfingerregel for analyse i en masteroppgave er å danne 3-5 grupperinger. I analyse av kodegrupperinger, ble kodene i denne oppgaven gruppert og systematisert i tre overordnede kategorier. Kategoriene beskrives og drøftes i kapittel 4.

3.4 Ethiske overveielser og refleksjoner

3.4.1 Ethiske betraktninger

I forkant av forskningsprosjektet reflekterte jeg over hvordan jeg best mulig kunne ivareta de dataene informantene ville gi meg. Ifølge Ryen (2000) reflekterer holdningene til etikk et metodisk ståsted. Han mener det ligger til grunn to utfordringer knyttet til forskningsprosessen. Den første handler om utfordringer knyttet til relasjonene mellom forsker og det som blir utforsket, mens den andre utfordringen handler om et representasjonsproblem når rapporten skal skrives (Ryen, 2000). I dagens samfunn krever det en vitenskapelig virksomhet skal være regulert i forhold til etiske prinsipper som er nedfelt i lover og retningslinjer. I henhold til personopplysningene innført i 2001, skal prosjekter som omhandler personopplysninger meldes til NSD. Forskere må dermed sende inn et utfylt meldeskjema til datafaglig sekretariat som er knyttet til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste, forkortet NSD (Nilssen, 2012). Dette prosjektet ble dermed meldt til NSD for godkjenning av gjennomføring (se vedlegg 1). I meldeskjemaet blir prosjektets utvalg, personvern, forskningsetikk, fremgangsmåte av datainnsamling, metodevalg og analyse av data detaljert beskrevet. I prosjektets gjennomføring var det vesentlig viktig for meg at personvernet til informantene og de etiske retningslinje ble fulgt. I forkant ble informantene informert om undersøkelsens formål i et infoskriv (se vedlegg 2). Skrivet inneholder informasjon om anonymitet, konfidensialitet, personvern og informert samtykket.

De etiske aspektene ved planleggingsstadiet ser Kvale og Brinkmann (2015) viktigheten av å innhente informert samtykke til deltakelse i studien. Hensikten med et informert samtykke handler om at forskeren skal kunne sikre at deltakerne er godt informert med forskningen formål og hva en deltakelse vil innebære (Dalland, 2020). Samtykke innebærer at man opplyser og forsikrer seg om at informantene deltar på en frivillig basis, og at de har blitt opplyst om muligheten til å trekke seg når som helst i løpet av prosjektets varighet (Kvale & Brinkmann, 2015). Prosjektets informasjonsskriv (se vedlegg 2) ble sendt til potensielle informanter i forkant av intervjuene slik at de fikk

mulighet til å lese gjennom informasjon om prosjektets hensikt og formål før de takket ja til å delta. I skrivet ble det informert om prosjektets formål, samt informasjon om deres rettigheter ved en eventuell deltakelse. De som ble forespurt og takket ja til å delta i forskningsprosjektet skrev under på et informert samtykkeskjema, og med dette samtykket til at de har mottatt og forstått informasjonen om prosjektet, opplysninger om at deres opplysninger kan behandles frem til prosjektslutt (01.06.23), og fått muligheten til å stille eventuelle spørsmål.

Flere av de etiske hensynene i forbindelse med intervjuer er knyttet til presentasjon av data, blant annet anonymisering av personopplysninger (Tjora, 2012). Ifølge Thagaard (2018) innebærer konfidensialitet prinsippet at «.. de som gjøres til gjenstand for forskning, har krav på at all informasjon de gir, blir behandlet konfidensielt» (s.28). Jeg valgte å benytte meg av fiktive navn, og endre personens kjennetegn i oppgaven med hensikt å beskytte informantenes privatliv (Nilssen, 2012). Forskerens troverdighet og deltakernes tillit til forskningen er nært knyttet til konfidensialitet. Forskeren har derfor som oppgave å tydelig informere om taushetspliktens grenser. I informasjonsskrivet som jeg sendte deltakerne i forkant av intervjuer ble de tydelig informert om at det kun er meg som forsker og min veileder som vil kunne ha tilgang til informantens identifiserbare opplysninger.

3.4.2 Refleksjon om egen forskerrolle

Forskerens rolle er svært viktig i all forskning. Kvalitativ forskning innebærer at forskeren tar en rekke valg i ulike faser av hele forskningsprosessen, valg av problemstilling, hvilke deltakere skal inngå i forskningen og til siste punktum satt i masteroppgaven. Nilssen (2012) viser til at egen forforståelse er noe forskeren må være klar over, særlig i møte med det man ikke har forståelse for. Forskerens bevissthet er særlig viktig for å kunne la datamaterialet komme frem med sin egen sannhet og ikke være preget av forskerens forforståelse. Dette medfører også et viktig ansvar, der forskeren må ta grundige og reflekterte vurderinger og beslutninger gjennom hele forskningsprosessen (Nilssen, 2012). Dette er samtidig ikke lette og selvsagte vurderinger der det finnes en konkret fasit på hvordan praktisere god forskning. Likevel kan man ta utgangspunkt i gode prinsipper, ideer og råd, som kan bidra til å heve kvaliteten på selve forskningen, som for eksempel gjennom transparens og selvrefleksjon (Kvale & Brinkmann, 2015).

En transparent fremstilling handler om forskerens evne til å gjøre forskningsprosessen så forståelig og gjennomsynlig for andre som mulig (Nilssen, 2012). Dette er ikke dermed sagt lett, og krever at forskeren er ærlig med seg selv og publikumet om sin forståelse og hvilke grunnlag avgjørelsen er basert på (Nilssen, 2012). Forskeren må dermed være selvkritisk og åpen om utfordringer knyttet til den metodologiske fremgangsmåten, samt andre relevante aspekter som indirekte kan påvirke forskningen resultater. For å kunne være transparent, krever det at forskeren er selvrefleksiv gjennom hele forskningsprosessen (Nilssen, 2012). Dette innebærer at forskerens erkjennelse at kvalitativ forskning er en verdiladet aktivitet, og vil derfor påvirke forskerens subjektive og individuelle teorier, faglig- og sosial bakgrunn, interesser og erfaringer (Nilssen, 2012; Thagaard, 2018). Nilssen (2012) viser til forskeren som «sitt eget instrument» på bakgrunn av at det er forskeren som selv innhenter data, konstruere disse gjennom interaksjon med forskningsdeltakerne, for så å gjennomføre analysen og tolkningen av dette materialet. Kvale og Brinkmann (2015) forteller videre betydningen av hvordan selvrefleksivitet øker i forbindelse med intervjuer, da intervjueren selv kan sies å være det viktigste redskapet i innhenting av kunnskap. I lys av dette har jeg viet oppmerksomheten til hvordan kjennskap til tema og

erfaringer rundt dette har påvirket mitt perspektiv. Jeg har tidligere en bachelor i pedagogikk, der jeg ikke hadde mye akademisk kunnskap om motivasjonsteorier annet et i pedagogikkfaget, hvor motivasjon hovedsakelig fokuserte på mindre barn.

Foruten intervjuene jeg har gjennomført i forbindelse med oppgaver vi har hatt i metodefagene, har jeg ingen tidligere erfaring med bruk av intervju som metode. Ettersom jeg hadde lite erfaring med dette valgte jeg å gjennomføre et pilotintervju. Dette var for å teste intervjuguiden, men desto viktigere min rolle som intervjuer. Noe jeg er veldig glad for at jeg gjorde, i pilotintervjuet mitt tok jeg meg selv i å lede spørsmålene for mye og ble mer bevisst min egen forskerrolle og hvordan dette kunne vært med å påvirke resultatet av studien. Ved å gjennomføre et pilotintervju fikk jeg muligheten til å rette opp i noen av spørsmålene mine som var for ledende og ikke åpnet for ulike svar. Det ble en fin mulighet til å rette opp i «feilene», samt å reflektere over hvordan min framtoning kunne spille inn på informantenes svar.

I løpet av masterstudiet har jeg derimot ervervet mye kunnskap om motivasjon, kunnskapsdeling og tillit i arbeidslivet mer generelt, hvor fokusgruppen unge medarbeidere har vekket særlig interesse. Jeg har på bakgrunn av det som ble nevnt over å være bevisst at det teoretiske rammeverket kan ha bidratt til å farge resultatene i denne undersøkelsen. Hvor benyttelse av et annet teoretisk rammeverk trolig ville ført til annet resultat. Jeg har som nevnt tidligere i arbeidet med analysedelen, vært bevisst at det kan oppstå datadrevne koder, i tillegg til de begrepsdrevne kodene som jeg ut ifra min forforståelse, erfaring og kunnskap om tema forventet at kunne oppstå i datamaterialet.

I forskningsprosessen har jeg forsøkt å være bevisst på å ikke lete etter data som kan bekrefte mine egne teoretiske perspektiver. Det å være nysgjerrig for å finne noe nytt og uventet har vært en sentral del i rollen som forsker. Derfor i lys av selvrefleksjon, har jeg hatt som formål å belyse oppgavens problemstilling og tema på en transparent og systematisk måte.

3.4.3 Forskningsprosjektets kvalitet

Når vi legger vekt på den betydning tolkning har for selve utviklingen av kvalitative data, må vi også sette spørsmål om hvordan vi kan vurdere kvaliteten av forskningen (Thagaard, 2018). Vurderinger av forskningens kvalitet er basert på reliabilitet, validitet og generalisering. Disse begrepene var opprinnelig knytte til kvantitativ forskning, der de oversettes til pålitelighet, gyldighet og overførbarhet i kvalitativ forskning. Dette er fordi innholdene i begrepene relabilitet og validitet har en annen betydningsinnhold innenfor den kvalitative studien. Diskusjonen omkring begrepene innhold har imidlertid ikke ført til at det har nedfelt seg en etablert praksis i bruk av begrepene (Thagaard, 2018). Thagaard (2018) hevder det har blitt etablert praksis der vi opprettholder begrepene reliabilitet, validitet og overførbarhet. Reliabilitet knytter vi spørsmålet om forskningen pålitelighet, og validitet knytter vi til spørsmålet om forskningens gyldighet. Begrepet overførbarhet knyttes til vurderinger av spørsmålet om tolkninger som er basert på en enkelt undersøkelse, det kan også gjelde i andre sammenhenger (Thagaard, 2018).

Begrepet validitet i kvalitativ forskning vil, ifølge Thagaard (2018), referere til om en annen forsker kunne kommet fram til det samme resultatet ved bruk av samme metode. I denne studien der jeg der deltakeren forholder seg til meg og jeg som fasiliteters til dem, viser Thagaard (2018) til at det vil være vanskelig å oppfatte forskeren som totalt uavhengig. Jeg forsøker derfor å argumentere for troverdighet, gjennom å synliggjøre forskningsprosessen og vise hvordan jeg har kommet fram til dataen. Thagaard (2018)

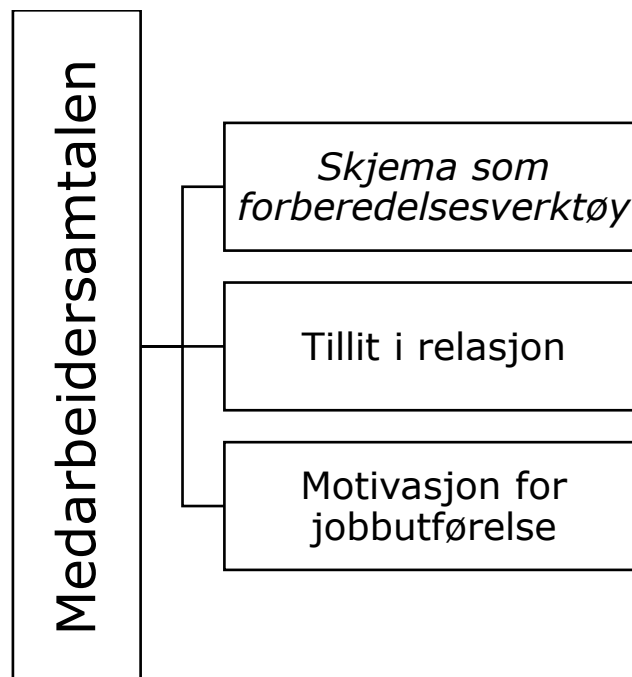
hevder at troverdighet handler om å forholde seg kritisk til om prosjektets utføring er gjort på en pålitelig og tillitvekkende måte. Troverdighet er knyttet til tolkning, ifølge Thagaard (2018). Jeg har derfor forsøkt i analysen å synliggjøre de tolkningene og konklusjonene jeg har kommet fram til (se analysekapittel). Thagaard (2018) viser til at man vil opptre ulikt i samspill med informantene selv om en situasjon kan virke lik. Jeg har intervjuet unge arbeidstakere med felles at de alle har gjennomført en eller flere medarbeidersamtaler. Informantenes erfaringer er subjektive, og må sees i sammenheng med den konteksten de er i.

Gyldighet i kvalitativ forskning dreier seg om man har undersøkt det man tenkte man skulle undersøke. I følge Thagaard (2018) handler gyldighet om å i hvilken grad forsker spesifiserer hvordan en har kommet frem til den forståelsen som studien resulterer. I intervjuet forsøkte jeg å opprettholde gyldigheten ved å sjekke min egen oppfatning. Dette gjorde jeg ved å spørre informanten "Har jeg oppfattet deg rett når du sier ...?". På denne måten bidrar jeg som forsker til gyldighet gjennom at råmaterialet i større grad representerer en felles forståelse mellom informantene og forskeren.

Thagaard (2018) bruker begrepet overførbarhet, som handler om hvorvidt resultatene kan overføres til andre relevante situasjoner, på tvers av kontekst og situasjoner. I denne studien besto utvalget av fem unge arbeidstakere, og på grunn av dette vil det være vanskelig å generalisere funnene til å gjelde for andre unge arbeidstakere selv om grunnlag for fortolkningen ble tydeliggjort i oppgaven. Denne studien har ikke overførbarhet som hovedmål, men samtidig kan en argumentere for at en tolkning som utvikles kan være aktuelle og relevante i andre sammenhenger, og at kunnskapsoverføringen kan være et aktuelt aspekt ved overførbarheten (Thagaard, 2018).

Kapittel 4: Analyse og drøfting

I metodekapittelet ble det gjort rede for kodings- og kategoriseringsprosessen som er benyttet i dette prosjektet. Arbeidsprosessen ble presentert for å se sammenhenger og mønstre i den innsamlede empirien som ble lagt frem. I dette kapittelet presenterer jeg informantenes opplevelser og erfaringer med medarbeidersamtalen. Arbeidet mot en helhetsforståelse av datamaterialet medfører noen overordnede kategorier. Disse kategoriene gjenspeiler informantenes opplevelser av det undersøkte fenomenet. Kapittelet består av en blanding av drøfting og analyse av kategoriene: «*skjema som forberedelsesverktøy*», «*tillit i relasjon*» og «*motivasjon for jobbutførelse*». Kategoriene beskrives og diskuteres fortløpende, og det er ikke et markert skille mellom analyse og drøfting. Tjoras (2017) stegvis deduktive-induktive metode ble brukt når jeg jobbet med datamaterialet, samt åpen koding som beskrevet av Nilssen (2012). Figuren nedenfor illustrerer kategoriene:



Figur 2: Kategoriene

4.1 Skjema som forberedelsesverktøy

Kategorien skjema som forberedelsesverktøy beskriver unge arbeidstakeres opplevelser med bruk av skjema som forberedelse til medarbeidersamtalen. Skjemaet inneholder spørsmål som er ment å danne grunnlag for medarbeidersamtalen. Det er ulik bruk av denne typen skjema når medarbeidersamtalen gjennomføres. Kategorien beskriver to forhold som gjelder skjema som forberedelsesverktøy.

Et forhold dreier seg om *aktiv bruk* av skjema i medarbeidersamtalen. Aktiv bruk av skjema oppleves som betydningsfullt og forberedelsene gir forutsigbarhet. Dette er med på å skape en god samtale. Medarbeidersamtalen oppleves som en utviklingssamtale.

Et annet forhold dreier som om *passiv bruk* av skjema i medarbeidersamtalen. Innholdet i skjema blir ikke tatt inn i samtalen. De unge arbeidstakerne opplever ingen nytteverdi i forberedelsene og at medarbeidersamtalen kun er noe de skal delta i for lederen sin del. Medarbeidersamtalen oppleves som et pliktlop.

Alle informantene forteller om hvordan medarbeidersamtalen gjennomføres hos deres tidligere og nåværende arbeidsgivere. To av informantene har gjennomført opp til flere medarbeidersamtaler, mens de tre andre har kun gjennomført en hver.

Flere av informantene hadde «*stemmer, det skal vi jo ha*» som første tanken når de ble kalt inn til medarbeidersamtalen. «*oii shit, ja det har vi faktisk ikke hatt liksom*». (Bente). Og Morten: «*åja, så bra (...)* Det begynner å bli på tide». Også Siri som hadde jobbet siden hun var 15 år ble positivt overrasket da hun ble kalt inn til sin første medarbeidersamtale etter flere år ute i arbeidslivet. Alle informantene var enige om at medarbeidersamtalen er viktig og at utførelsen av den har betydning for hvordan den oppleves.

Morten forteller:

«*Jeg synes medarbeidersamtaler er viktig, og der jeg jobbet tidligere var de veldig bra fordi det var konkrete tilbakemeldinger på hva jeg kunne gjort bedre. (...) Lederen kom med konkrete tilbakemeldinger og innspill. Sånt lærer jeg mye av. Det har funket.*» (Morten).

Rune ser også medarbeidersamtalen som noe positivt:

«*Jeg synes en sånn prat er bra, men at man kan styre det i flere veier (...) Vi har jo lite tid til sånt. Egentlig en bekreftelse på at man gjør ting riktig, og at det man gjør blir sett og anerkjent*». (Rune).

I likhet med Bente:

«*Nei, det er jo alltid fint å ha en samtale og få høre eller å snakke litt om hvordan jeg har det. Vi ser jo kanskje ikke lederen vår så mye, og da er det fint å kunne sette seg ned på tomannshånd*». (Bente)

Kuvaas (2006) poengterer at mange ledere og arbeidstakere ser på medarbeidersamtalen som viktig, siden mange opplever at det er så liten tid for tilbakemeldinger og god kommunikasjon i arbeidslivet (Kuvaas, 2006), noe Bente og Rune påpekte. Utsagnene tolker jeg som at medarbeidersamtalen oppleves som betydningsfullt.

Informantene trekker frem bruk av et skjema de må fylle ut i forkant av sin medarbeidersamtale. Det er stor variasjon på hvor lenge i forkant de får tilsendt disse skjemaene. To informanter forteller at de får tilgang på skjemaet et par dager før samtalen, mens de tre andre hadde mottatt skjemaet et par uker og opptil en måned i forkant. Informantene deler ulike opplevelser av hvordan dette skjemaet blir brukt i selve samtalen med nærmeste leder.

To av informantene hadde en positiv opplevelse med å fylle ut skjemaet før samtalen. Dette representerer kategoriens første forhold, aktiv bruk av skjema. Begge skulle ha sin første medarbeidersamtale, der jeg tolker det som at de ser på skjemaet som en trygghet i forkant av gjennomføringen av medarbeidersamtalen. Skjema brukes som forberedelsesverktøy som skaper trygghet og forutsigbarhet. For Runes del var skjemaet en hjelp i selve medarbeidersamtalen:

«På innkallingen var det noe punkter jeg skulle tenke igjennom, hvordan jeg har det eller hvordan ting kunne bli bedre det var en checkliste vi skulle fylle ut og tenke igjennom. (...) Vi gjennomførte også en regional spørreundersøkelse i forkant, der sjefen tok opp det mest bekymringsverdige fra den undersøkelsen og sjekket om det matchet med mine tanker og følelser. (...) Han bruke skjemaet aktivt under samtalen, som gjorde det mer ufarlig for meg (...) fordi da visste jeg hva vi skulle snakke om». (Rune).

I likhet med Bente var skjemaet hun fylte ut i forkant brukt aktivt i samtalen.

«Jeg fylte ut et skjema på forkant, kompetanseportalen heter det, hvor vi gikk igjennom et skjema. (...) Vi ender med å snakke om de tingene jeg hadde skrevet, og gikk gjennom dette. Hun hadde skrevet ut svarene mine på forkant. Vi gikk igjennom skjemaet ganske punktvis samtidig som vi kunne snakke rundt spørsmålene». (Bente).

Utsagnene forteller at informantene fylte ut et skjema før medarbeidersamtalen. I skjemaet svarte de på spørsmål som ble hyppig brukt gjennom medarbeidersamtalen. Mikkelsen (2007) viser til forutsigbarhet og dens viktighet i selve gjennomføringen av en medarbeidersamtale. Ved å gi arbeidstakerne mulighet til å forberede seg og kunne sette egne ord på arbeidsforholdet vil man oppnå bedre forståelse, forutsigbarhet og innsikt som er viktig for å oppnå noe med en medarbeidersamtale (Mikkelsen, 2007). Det finnes ingen fasit på hva en god medarbeidersamtale skal inneholde, og det eksisterer heller ikke en fast mal for hvordan medarbeidersamtalen skal gjennomføres. Samtalen skal dermed sikre at både den ansatte og dens nærmeste leder får tilstrekkelig med informasjon og kunnskap om hverandre, som de trenger for å skape en god arbeidsplass (Kuvaas, 2006). På bakgrunn av dette tolker jeg skjemaet i forkant av samtalen som et godt verktøy for akkurat det Kuvaas (2006) påpeker med å skaffe tilstrekkelige med informasjon for å skape en god samtale, samt Mikkelsen (2007) viktighet av forutsigbarhet.

Kategoriens andre forhold, kommer til synet i de neste utsagende der to av informantene opplever *passiv bruk* av skjemaet. Skjemaet er noe de bare må få gjennomført. To av informantene fortelle at det å fylle ut skjemaet kun var bortkastet tid, og skjemaet heller bare var et bevis for lederen at det hadde blitt gjennomført en medarbeidersamtale.

«Øøh, vi fyller ut et tilsendt skjema i forkant (...) men det ble ikke brukt i medarbeidersamtalen. Ble bare spurt om hvordan jeg syntes det gikk på jobb. I skjemaet skulle jeg beskrive hvilke mål jeg hadde for arbeidsåret (...) Hva man kan bidra med å sånt, som jeg og sjefen skal gå gjennom på møte (...) I teorien skal det fungere sånn at hvis jeg vil bli bedre på videomøte, så skal jeg få tilbakemeldinger og at vi spiller ballen imellom meg og leder (...) hvordan jeg kan løse dette og bli bedre. Det er sånn jeg skulle ønske det hadde vært, slik at jeg

kan bli bedre, men det skjema blir ikke brukt. Ikke for meg i hvert fall. Og det skjemaet tar over en time å fylle ut å, så det er en time arbeid som ikke blir brukt til noe. (Morten).

Også Kaja opplever skjemaet som lite hensiktsmessig:

«Skjemaet tok alt for lang tid å fylle ut. Jeg ønsker tilbakemeldinger. Tilbakemeldinger er viktig, og ikke bare neste spørsmål, neste spørsmål. Jeg har jobbet her i sju år, jeg trenger ikke spørsmål om hva jeg tenker er viktig, jeg vet hva som er viktig. Sånne spørsmål får jeg ikke noe ut av. Jeg ønsker dypere spørsmål». (Kaja).

Funnene fra studier gjort av Cederblom (1982) viser at samtalen burde ikke bære preg av stramme rutiner, men at leder burde legge til rette for en samtale som er skreddersydd hver enkelt medarbeider. At samtalen blir for standardisert og formell er noe flere av informantene gir uttrykk for.

«Jeg opplever samtalen som lite meningsfullt når vi bare følger malen fort igjennom, og bare rusker igjennom (...). Siden jeg hadde jobbet i denne klesbutikken i flere år fikk jeg beskjed at vi bare kunne ruske igjennom listen raskt. Jeg har gjennomført 5 medarbeidersamtaler totalt, men 3 av disse har blitt gjennomført ute i butikken foran kassen slik at vi kunne spare tid og penger ved å slippe å sette inn en ekstra på jobb». (Kaja).

Kaja forteller videre at hun opplever medarbeidersamtalen som noe leder bare ønsker å gjennomføre fordi hun må. Morten forteller også om sine opplevelser omkring tilpasset medarbeidersamtale. Der han har gjennomført medarbeidersamtaler hos to ulike arbeidsgivere der den ene arbeidsplassens praksis av medarbeidersamtale falt mer i smak.

«Nei, altså (...) De tre medarbeidersamtalene jeg hadde der jeg jobbet før opplevd jeg som veldig meningsfullt fordi jeg fikk konkrete tilbakemeldinger på hva jeg kunne bli bedre på og det har blitt fulgt opp. Skjemaet var liksom ikke bortkastet, fordi det ble brukt. Der jeg jobber nå, følte jeg det bare ble rusket igjennom kun for å bli ferdig med det. Det ble litt aah medarbeidersamtalen ja, la oss bli ferdig med det. Fra lederen sin side ja». (Morten).

I Mortens opplevelse med medarbeidersamtalen kan vi se at de to forholdene med bruken av skjema blir veldig synlige. I hans tidligere jobb opplevde han medarbeidersamtalen som meningsfullt og positiv fordi skjemaet var både tilpasset han, der jeg tolker utsagnet hans som at skjemaet ble brukt gjennom medarbeidersamtalen for å skape den gode samtalen. I hans nåværende jobb kan medarbeidersamtalen hans beskrives som et «pliktløp», der jeg tolker utsagnet over som at lederen bare ønsket å bli ferdig med samtalen. Den oppleves ikke positiv for Morten, men bare en plikt fra lederen sin side for å bli ferdig. Opplevelsen av «pliktløp» kan vi også se likheter med i Siris første medarbeidersamtale. Siri forteller:

«Det er litt rart å bruke 30-40 minutter på å fylle ut et skjema vi kun brukte maks 15 minutter på». (Siri)

Siri hadde aldri hatt en medarbeidersamtale før, men stilte seg positivt til samtalen siden hun hadde ting på hjerte hun kunne tenke seg å prate om. Samtalen ble ikke helt som forventet og hun finner ut i etterkant av samtalen at medarbeidersamtalen mellom henne og leder ikke var hovedhensikten med samtalen.

«Jeg føler ikke det var hensikten med møte og snakke om hvordan jeg hadde det. Det var ikke hovedpoenget med samtalen. Jeg skulle ønske vi hadde en samtale der hovedfokuset var på meg og hvordan jeg hadde det på arbeidsplassen. Øhh, jeg følte heller det var en samtale der hun ønsket å vite mer om de andre ansatte og spesielt den ene ansatte som det hadde vært litt snakk om. Samtalen varte i over en time, der vi snakket om den andre ansatte, så sa sjefen «skal vi ikke bare slenge på medarbeidersamtalen så blir vi ferdig med det». Den såkalte medarbeidersamtalen varte i kun 15 minutter». (Siri).

Ut ifra dette sitatet ovenfor, kommer det fram at medarbeidersamtalen ikke var hovedfokuset på selve samtalen mellom Siri og lederen. Dette kunne vært forhindre på bakgrunn av det Iversen (2015) sier angående eventuelle uoverensstemmelser og at disse bør løses i forkant av medarbeidersamtalen. I Siri sin situasjon så handlet ikke møte nødvendigvis om en uoverensstemmelse, men heller en samtale der lederen ønsket informasjon om en ansatt. Hvis dette var veldig viktig for lederen å gjennomføre ville det vært mer hensiktsmessig å ta en prat om dette i forkant av medarbeidersamtalen.

Alle informantene sitter igjen med ulike opplevelser av medarbeidersamtalen. Kuvaas (2006) viser til at hvis medarbeidersamtalen skal oppnå en effekt forutsetter dette at medarbeideren opplever samtalen som noe positivt. Der studiene til Kuvaas viser at individene som opplevde medarbeidersamtalen som en positiv arena, også fikk økt motivasjon og lojalitet til sine ledere (Kuvaas, 2006). Dette viser også mine informanter og deres opplevelse av medarbeidersamtalen, der noen av informantene opplever gjennomføringen av medarbeidersamtalen som et sted for utvikling og positivitet mens andre informanter dessverre går ut av samtalen med en undrende følelse.

I denne studien kan vi se at to av fem informanter hadde gode opplevelser med bruk av skjema som forberedelses verktøy: 1) Skjemaet som en forutsigbarhet spiller en sentral rolle og ble brukt aktivt i samtalen. Mens tre av fem opplever samtalen som standardisert og lite tilpasset dem og forhold 2) Pliktløp blir synlig og man opplever gjennomføringen som lite hensiktsmessig for dem og skjemaet har en passiv bruk.

4.2 Tillit i relasjon

Kategorien *tillit i relasjon* beskriver hvordan unge medarbeidere opplever at tillit i relasjonen mellom leder og medarbeider er med å prege opplevelsen av medarbeidersamtalen opplever. Kategorien beskriver hvordan tillit i relasjon på forskjellige måter vil være med å prege utfallet av en medarbeidersamtale. Tillit i relasjon dreier seg om tilstedeværelse, nærhet i alder, opprettholdelse av taushetsplikt og felleskap.

Felles for alle informantene er at de snakket om hvordan relasjonen de har til sin leder er med å prege opplevelsen av medarbeidersamtalen. Informantene forteller alle om lite tilstedeværelse fra leder i den daglige arbeidshverdagen og hva dette kan bety for tillit i

relasjon. Flere av informantene har kun snakket med lederen sin et par ganger i løpet av arbeidsforholdet.

Bente forteller:

«Vi ser jo kanskje ikke lederen så mye, og da er det fint å kunne sette seg ned på tomannshånd». (Bente).

I likhet forteller Morten:

«(...) Han er veldig lite på jobb. I løpet av en uke tror jeg at jeg kun har en samtale som varer over 10 sekunder med han». (Morten).

Rune deler også:

«Ser lite til sjefen, og vi har nesten ikke jobbet sammen. Kun møttes når jeg skrev kontrakt og noen ganger i gangene. Når samtalen har skjedd hadde jeg kun snakket to ganger med han i forkant (...) Vi sier hei til hverandre». (Rune)

I utsagnene forteller de unge ansatte at de har lite kontakt med lederen sin i arbeidshverdagen. Kaja sier: *«Min nåværende sjef har nesten ikke tid til å si hei til oss engang»*. Morten og Kaja forteller at dette er med på å sette en demper på medarbeidersamtalen. *«(...) Hvordan skal jeg klare å åpne meg opp til ei som ikke sier hei til meg engang»* (Kaja). *«(...) Det er ikke noe vits å ta opp. Alle andre kollegaer jeg har snakket med sier han bare er sånn»*. (Morten). Disse to utsagnene tolker jeg som at de unge medarbeiderne opplever å ha en mindre god relasjon til lederen sin. De har derfor bestemt seg på forhånd at det ikke er noe vits å bruke medarbeidersamtalen til å ta opp viktig ting på arbeidsplassen. Dette kan sees i sammenheng med Vasset (2017) som påpeker at lojalitet og respekt er viktige faktorer for å kunne skape en god relasjon mellom leder og medarbeider. Utsagnene over kan tolkes som at informantene føler på en svekket lojalitet og relasjon når de opplever å ikke bli møtt, med enten et «hei» eller øyekontakt.

Morten forteller:

«Jeg husker engang jeg overhørte sjefen min si til andre lederne på avdelingen at han ikke ønsket å gå ned til kantinen og spise lunsj med oss vanlige medarbeidere».

I utsagnet forteller også Morten at det gjorde noe med han som menneske på arbeidsplassen. Han opplever at han ikke kan spørre lederen sin om et spørsmål, fordi da blir man bare sendt videre. *«(...) For meg da virker det som at du da er fredet, og er for god til å svare på spørsmålet»*. Morten opplever et tydelig skille mellom han og hans leder, og det har oppstått en ovenfra og ned holdning. Dette kan sees på bakgrunn av Grimsen (2001) som trekker frem betydningen av å skape balanse mellom relasjon og makt. En leder har en særdeles viktig rolle i et firma, men desto viktigere ansvar for å skape en god relasjon med sine medarbeidere (Amundsen, 2021). Morten forteller videre at han etter dette nesten mistet lojaliteten for lederen sin, og at han etter den kommentaren blir irritert når han tenker tilbake på det. Han sier videre at han opplever det rart å skal gjennomføre en åpen og ærlig samtale med lederen sin når han hører lederen snakke oss andre ansatte ned.

Flere av informantene trekker inn hvordan nærhet i alder mellom leder og unge arbeidstakere har betydning for tillit i relasjon. Morten har gjennomført medarbeidersamtaler i to ulike arbeidsforhold der han har opplevd gode og mindre vellykkede samtaler.

«I mitt tidligere arbeidsforhold var lederen min mer jevnaldrende og ung, altså under 35 år mens min nåværende sjef er litt eldre og over 50 (...) noe jeg tror har en innvirkning. De yngre lederne jeg har hatt har vært litt mer på bølgelengde med meg, vi har samme interesser og spiller fotball sammen utenfor jobb på fritiden. Mens der jeg jobber nå har lederen min en lederstil jeg ikke har hatt kjennskap til fra før, der det ja, ikke er så mye rom for å involvere sjefen i arbeidet, det bare er en forventning om at jeg har vært borti arbeidsoppgavene før. Jeg jobber fortsatt med å lære å kjenne hans lederstil, (ler nervøst) selv etter ett år. (Morten)

I utsagnet over ser vi at nærhet i alder mellom leder og arbeidstakeren oppleves som positivt når de deler samme interesser. Vasset (2017) forteller at god interaksjon mellom leder og medarbeider vil være med å styrke tilliten mellom over- og underordnet. Slik jeg velger å tolke utsagnet til Morten er dette vesentlig i hans tilfellet, der han opplever en god relasjon med sin tidligere og yngre leder. Han understreker dette med å fortelle at han og den tidligere lederen var mer på bølgelengde og hadde felles interesser, som Vasset´s i sin forskning forteller er viktig for å oppnå god tillit.

Morten forteller videre:

På min tidligere arbeidsplass, var det stor tillit. Der var det, kanskje det var fordi vi var jevnaldrende og sammen på fritiden, og om dette spilte en rolle, der jeg er nå så ser jeg bare sjefen i arbeidstiden og skjer veldig lite utenfor jobb, og når medarbeidersamtalen også blir så kort, så svekker dette tilliten». (Morten).

Bente forteller:

«Jeg synes det er positivt at vi har yngre ledere, de fleste på arbeidsplassen er jo unge selv (...) Vi forstå hverandre bedre». (Bente)

I likhet med Morten og Bente opplever Rune også at nærhet i alder på lederne spiller en rolle.

«Jeg tror alderen på lederen min absolutt relevant. Lederen jeg har nå er i midten av 40 årene, mens nest-lederen min er i starten av 30 årene, og han har jeg bedre kjemi med. Man får kanskje lettere tillit når man er nærmere lederen sin i alder, de forstår lettere. Men samtidig fint at øverste leder ikke er for ung, så det blir kræsje med relasjon. Jeg tror alder har virkelig mye å si. Jeg hadde syntes det var vanskeligere å snakke med en som er 20 år eldre enn det igjen». (Rune)

I Runes utsagn forteller han at nærhet i alder mellom leder og arbeidstakere. Han opplever også tillitt fordi han mener leder forstår han. Siri forteller: *«Jeg føler lederen min forstår meg bedre siden hun ikke er 60 år liksom»*. Slik jeg tolker utsagnene kan dette sees i lys av Vasset´s forskning (2017) som forteller oss at kvaliteten på relasjonen mellom leder og medarbeider har en sammenheng med tilliten de har til hverandre.

Kaja har i liket med Morten gjennomført flere medarbeidersamtaler der hun også merker forskjell på alderen når det kommer til tillit i relasjon.

«Jeg hadde kjent denne lederen lenge og vi har bygd opp tillit til hverandre. Hun var også nærmer alderen min mens den lederen jeg har nå er my lengre unna meg i alder. Vi skjønner ikke hverandre på samme måte. Min yngre leder skjønner mer hvordan det er å være student og ha jobb ved siden av. Hvis jeg deler noe misnøye på arbeidsplassen med min nåværende leder som er eldre så taper jeg mer å fortelle, enn jeg vinner på det. Hun kunne brukt dette imot meg. (Kaja).

I Kajas utsagn ser vi at nærhet i alder mellom leder og arbeidstakeren oppleves positivt fordi når de deler forståelse om hverandres livssituasjon. Jeg tolker utsagnet over at Kaja opplever økt tillit i relasjonen når leder har forståelse for balansering av jobb og studieliv. Hun forteller videre i utsagnet under hvorvidt god relasjon har en betydning for tilliten mellom leder og medarbeider. Kaja forteller videre:

«Det var en viss tillit. Hvis jeg sa noe til sjefen min, ville jeg ikke det skulle komme videre (...) Og det har jeg opplevd. Fra min nåværende sjef fikk jeg høre personlige opplysninger om andre, og da tenker man at det man selv sier kan bli delt videre? Og det ble det. (...) Jeg og sjefen min matcher ikke helt, og er ikke på samme bølgelengde. Hun hadde jo forså vidt rett, men det er det at min leder går rundt til andre vikarer og ansatte og forteller som gjøre det ubehagelig. Da ønsker man ikke å åpne seg opp på en medarbeidersamtale». (Kaja).

Tillit i relasjon dreier seg om å opprettholde taushetsplikten. Gulbransen (2008) sier at tillit kan innebære «å ta sjansen» på noe, med andre ord følger det i prinsippet en usikkerhet eller risiko med på kjøpet, som kan bety at tilliten åpner opp for misbruk eller feil. I Kajas situasjon tolker jeg det som at det er akkurat dette hun er redd for, at det kan bli brukt imot henne. Hun tenker på hvilken konsekvens det kan få ved å fortelle sin nåværende leder hvordan hun egentlig føler ting er på arbeidsplassen. Ryssmo (2019) hevder at stor grad av tillit mellom leder og medarbeider kan gjøre en medarbeidersamtale mer suksessfull. I utsagnene blir det tydelig at svekket tillit til lederen skaper et dårligere utgangspunkt for medarbeidersamtalen, der tillit i relasjoner ikke er til stede. Kaja har gjennomført flere medarbeidersamtaler og forteller om medarbeidersamtaler der hun har opplevd tillit i relasjonen til sin tidligere leder.

«(...) Mens tidligere leder har jeg hatt stor tillit til. De har ikke gått ut hardt mot hardt, og sagt som min nåværende sjef sier «sånn og sånn» skal ting være. Tidligere ledere har spurt hvordan vi sammen skal skape et godt arbeidsmiljø» (Kaja).

Siri forteller:

«Det jeg kanskje setter mest pris på er når lederen spør hvordan «vi» kan bli bedre. Da føles det ikke ut som at hun skal ta meg på noe». (Siri).

Både det Kaja og Siri forteller i utsagnene over støtter opp under det Vasset (2017) hevder er viktig i forhold til lojalitet og respekt. Der hun forteller om viktigheten av å ikke skape en overordnet og ned holdning, men at man kan oppnå store fordeler av å skape et fellesskap på arbeidsplassen.

På bakgrunn av utsagnenden til informantene er det blitt belyst ulike forhold som er viktig for tillit i relasjon. Forhold som tilstedeværelse i arbeidshverdagen, nærhet i alder, opprettholdelse av taushetsplikt og felleskap er sentrale forhold som har en betydning for unge arbeidstakernes opplevelse av tillit i relasjon.

4.3 Motivasjon for jobbutførelsen

Kategorien *motivasjon for jobbutførelsen* beskriver hvordan medarbeidersamtalen kan bidra til unge arbeidstakernes motivasjon og hvordan samtalen kan brukes som en motivasjonssamtale for jobbutførelsen. Kategorien beskriver to forhold som gjelder for motivasjon. Et av forholdene dreier seg om hvordan medarbeidersamtalen kan bidra til *bekreftelse og anerkjennelse*, og hva dette betyr for unge arbeidstakere. Flere forteller at de opplever det motiverende å bli lagt merke til. Det andre forholdet, som jeg ønsker å beskrive først, dreier seg om *hvordan lederen responderer med handling på det som blir tatt opp i samtalen* og hva dette betyr for motivasjon for jobbutførelsen.

Flere av informantene opplevde økt motivasjon i etterkant av medarbeidersamtalen når *leder responderte med handling på det som ble tatt opp i samtalen*. Kaja forteller at hun ofte kan kjede seg på jobb og opplever jobben som mer motiverende om hun har en «to-do» liste å forholde seg til. Hun forteller:

«(...) Jeg fikk noen arbeidsoppgaver som var tilpasset meg. Min tidligere leder fortalt jeg i en medarbeidersamtale at jeg foretrakk å jobbe etter en «to-do» liste, der jeg kunne krysse av etter hvert som jeg ble ferdig med en oppgave. Hun lagde derfor en liste til meg før hver vakt over hva jeg kunne gjøre, ikke for å måle meg på hvor mye jeg rakk, men mer for å hjelpe meg med min motivasjon at jeg ikke skulle kjede meg. Jeg sa jeg kjeder meg fort og er glad i lister» (Kaja).

«(...) Som når jeg fikk faglig påfyll, det hjelper på motivasjonen at man blir sett og får høre at man gjør en grei jobb. At man blir faktisk hørt, som når jeg ønsket mer faglig påfyll, så gikk det kun et par uker før jeg ble satt opp på kurs. Det er og motiverende å få en bekreftelse at man gjør en god jobb». (Bente).

Det første utsagnet forteller Kaja at hun ofte kan kjede seg på jobb, og at dette går utover jobbmotivasjonen hennes. Dette forteller hun til lederen sin i medarbeidersamtalen. Dette resulterte i at lederen responderte med å lage en «to-do» liste som resulterte i bedre motivasjon i jobbhverdagen. I medarbeidersamtalen med denne lederen opplevde hun at de tingene hun valgte å ta opp som betydde noe for motivasjonen hennes ble hørt. I det andre utsagnet forteller Bente at hun fikk en ekstra rolle på jobben, som betydde at hun også fikk et større ansvar gjennom arbeidshverdagen. I intervjuet forteller hun at hun i likhet med de andre ansatte på avdelingen ikke hadde ekstra utdanning i dette, men at hun ble sett på ei som naturlig kunne tre inn i rolle på en god måte. Hun forteller at rollen hun fikk ikke opplevdes som naturlig uten ekstra faglig påfyll og fortalte dette i medarbeidersamtalen. Dette resulterte i likhet med Kajas at lederen aktivt handlet og ga Bente et kurs hun kunne delta på allerede et par uker etter at hun delte tankene sine i medarbeidersamtalen.

Ryan og Deci beskriver gjennom selvbestemmelsesteorien har kommet frem til tre sentrale behov: 1) autonomi, 2) kompetanse og 3) tilhørighet. Dersom et menneske

opplever at et eller flere av disse tre grunnleggende behovene mangler, vil man kunne oppleve mindre arbeidsglede og mindre indre motivasjon (Ryan & Deci, 2002). Dette kan sees i sammenheng med Bentes opplevelse av å få utdelt en ekstra rolle på jobb. Hun sier: «*det er godt å være den utpekte, (...) også litt skummelt å ta på seg ansvar uten ekstra faglig støtte*». Hun synes det var motiverende å få en slik rolle, men at det kan virke mot sin hensikt om hun ikke hadde fått ekstra påfyll av kompetanse. Hun sier også: «*Jeg får ikke ekstra penger, men bredere kompetanse da*». Jeg tolker utsagnet som at hun fikk økt motivasjon ved at det grunnleggende behovet hennes om å føle seg kompetent ble dekt opp.

En informant som opplevde lite handling og forståelse på manglende arbeidsmotivasjon, er Kaja. Hun forteller:

«Motivasjonen min nå er kun at jeg skal holde ut til sommeren. Dette kunne jeg ikke tatt opp med min nåværende leder, hun sier at dersom man ikke trives på jobb er det bare å slutte. Hadde jeg sagt dette til min nåværende leder hadde det falt i veldig dårlig smak. Hun mener enten så har man motivasjon eller så har man ikke, det må man jobbe med selv. Sånn er det bare. Liker du det ikke, slutt!»
(Kaja).

Kaja har jobbet i samme kleskjede i mange år, der hun aldri har opplevd å ha så lav arbeidsmotivasjon som hun fikk etter at hun fikk en ny leder. Hun har i sine mange år i samme kleskjede hatt mange ulike ledere. Jeg tolker utsagnene hennes om lav motivasjon kan skyldes hvordan lederen legger til rette for å dele sine tanker omkring arbeidsmotivasjon. Kaja ønsker ikke å fortelle om sine tanker omkring hennes arbeidshverdag, fordi hun mener lederen svartmaler hennes følelser omkring motivasjon. I motsetning til sin tidligere leder som lagte en «to-do» liste til henne, opplever Kaja at å dele tanker omkring motivasjon med denne lederen ikke har noe hensikt.

Siri forteller:

«Jeg er i utgangspunktet ikke så glad i å dele. (...) Noen ganger er det ting i butikken jeg skulle ønske vi gjorde annerledes (...) Vi har en «store-policy» som forteller oss hvordan ting skal være (...) Selvfølgelig preger dette motivasjonen min».

Siri forteller at hun opplever vanskeligheter med å dele tanker omkring hvordan ting skal gjøres på jobb. Jeg tolker utsagnene hennes som at hun ikke orker å dele tankene sine, fordi hun opplever «at det bare er sånn» på arbeidsplassen hennes. Dette i likhet med Kaja kan tolkes som at muligheten til å dele tanker omkring deres arbeidsmotivasjon ikke er til stede, og at ikke responsen og handlingene til lederen ikke ville bedret motivasjonen. Ryan og Deci (2002) understreker viktigheten av å kartlegge de grunnleggende behovene for å kunne motivere til et arbeid eller arbeidsoppgaver man er satt til. Dette kan sees i sammenheng med informantenes opplevelse gjennom medarbeidersamtalen. Det er gjennom medarbeidersamtalen at slike tanker og problemstillinger lettere kan komme opp. Det at leder kartlegger den ansattes behov gjennom en medarbeidersamtale er positivt for både den unge arbeidstakeren og lederen. På hver sin måte opplever både Bente og Kaja at lederen responderer på de tingene som de tar opp i samtalen. Både Kaja som foretrukket å jobbe etter en «to-do» liste og Bente som ønsket seg faglig påfyll. Samtidig ser vi konsekvensen av lavere motivasjon i arbeidshverdagen når arbeidstakeren ikke opplever å få den samme

muligheten. Dette kommer spesielt fra hos Kaja, som både har opplevd gode og mindre gode muligheter for å dele sine tanker omkring motivasjon med sine ledere. Der den ene lederen valgte å respondere med handling, å legge til rette og tilpasse arbeidshverdagen med å lage en enkel «to-do» liste, mens den andre lederen hennes uttrykket at motivasjon var enten noe du hadde eller ikke.

Det andre forholdet i kategorien *motivasjon for jobbutførelsen* handler om viktigheten av å føle seg sett og hvordan dette preger den unge medarbeiderens følelse av anerkjennelse og bekreftelse. Det siste psykologiske behovet som Ryan og Deci trekker frem er viktigheten av tilhørighet på arbeidsplass. Her handler det om å oppleve tilknytning til andre, at du blir sett og hørt på jobb (Ryan og Deci, 2002). Flere av informantene forteller at det å bli anerkjent på arbeidsplassen er viktige faktorer for motivasjonen på jobb. Kaja forteller: «*det hjelper på motivasjonen at man blir sett og får høre at man gjør en grei jobb*». I likhet med Kaja forteller Bente: «*det er viktig at man bruker tid i samtalen å faktisk få høre hva er det jeg gjør bra, og ikke bare hva som kan gjøres bedre*». Olafsen (2018) trekker frem viktigheten av at en leder finner den enkeltes ansatts drivkraft ettersom bakgrunnen for motivasjon vil variere fra ansatte til ansatte. Gjennom en medarbeidersamtale har leder mulighet til å skaffe informasjon om den enkelte ansatt for å kunne tilpasse arbeidsoppgaver for å skape motivasjon, men også like så viktig å kunne fortelle hver enkelt ansatt hva de gjør bra, hva det er som fungerer og som de må fortsette med.

Økt motivasjon gjennom anerkjennelse kommer til synet i utsagnet til Morten, der han forteller om medarbeidersamtale på hans tidligere arbeidsplass.

«Etter hver medarbeidersamtale med den gamle sjefen min satt jeg igjen med masse motivasjon for å kunne jobbe enda hardere. Du føler du blir sett, og ikke at arbeidet ditt blir forbigått i stillhet, man blir sett og lagt merke til. Så for min del er medarbeidersamtalen viktig for min motivasjon, derfor er det litt kjedelig at der jeg er nå blir samtalen bare feid under teppet. Det blir ikke tatt seriøst nok. I andre avdelinger på min nåværende jobb kan jeg se møterommene fra pulten min, andre ledere sitter jo med sjefen sin i over en time (...) Det er latskap. Latskap av sjefen min». (Morten)

Morten forteller om hvordan han opplever at motivasjonen hans er ulik fra sin tidligere arbeidsplass og nåværende. Sin tidligere sjef fikk Morten til å sitte igjen med en følelse av at han ble sett og hørt som er en viktig faktor innenfor det siste psykologiske behovet (Ryan & Deci, 2002). I hans nåværende arbeidsplass blir medarbeidersamtalen feid under teppet og han opplever ikke denne samme følelsen av tilhørighet. I arbeidslivsforskning som tar utgangspunkt i selvbestemmelsesteorien viser til at autonom arbeidsmotivasjon har for eksempel økt forpliktelse til jobben og mindre intensjon om å bytte jobb (Olafsen, 2018). Dette er interessant sett i lys av Mortens utsagn der han forteller: «*med en sånn type lederstil, vet jeg ikke hvor lenge jeg kommer til å holde ut i jobben*». Også på Rune sin arbeidsplass forteller han at det er høyt «turn over», som betyr at det er mange som mange velger å forlate virksomheten. Han forteller:

«(...) Hvis det går bra, og jeg tror jeg klarer arbeidsoppgavene (...) får jeg en motivasjon for å fortsette i samme spor. Det er et yrke der mange slutter og sier

opp, og hvis jeg føler jeg gjør en god jobb og får høre dette av sjefen gjør det noe med motivasjonen». (Rune).

Utsagnet til Rune kan sees i sammenheng med mestringsforventning. Ifølge Bandura (1978) handler mestringsforventninger om ens egen oppfatning av muligheten til å kunne utføre en oppgave eller handling. Disse mestringsforventningene er avgjørende for hvordan vi tenker, motiverer og oppfører oss. Rune sier i utsagnet over at han opplever å få motivasjon av å kunne gjennomføre oppgaver som han har større forventninger for å kunne klare. Den viktigste kilden forteller Bandura (1978) er å skape mestringsforventning som er genuine mestringsforventninger. Rune forteller videre:

«Jeg jobber for det meste i kassen og har sagt til sjefen i samtalen at jeg ønsker andre utfordringer (...) når sjefen lar meg lage frontene i butikken kjenner jeg ekstra mye på motivasjonen. Det må jo bety at jeg gjør noe riktig».

Dette utsagnet henger mye sammen med det første forholdet i kategorien motivasjon for jobbutførelse, som handler om hvordan lederen responderer med handling på det som blir tatt opp i samtalen. Samtidig betyr dette at Rune føler seg sett og hørt, og opplever mestringsforventning gjennom å lage «frontene» i butikken. Det igjen øker motivasjonen hans.

Det finnes mange ulike faktorer som er har en betydning for unge arbeidstakers motivasjon i jobbutførelse. I denne kategorien har vi presentert to sentrale forholdene som vi kan se som har en betydning for de ansattes motivasjon på arbeidsplassen. Det ene handler om medarbeidersamtalen som kan bidra til bekreftelse og anerkjennelse og det andre forholdet som dreier seg om hvordan lederen respondere med handling etter medarbeidersamtalen.

Kapittel 5: Oppsummering

I denne kvalitative studien har jeg ønsket å belyse hvordan unge arbeidstakere, de såkalte Millennials og generasjon Z, opplever medarbeidersamtalen. Problemstillingen i studien er: «*Hvordan opplever unge arbeidstakere medarbeidersamtalen?*» Hensikten er ikke å generalisere funn og konklusjoner, men å gi et innblikk i unge menneskers opplevelse av medarbeidersamtalen. Målet har vært å se etter mønster i hvordan unge medarbeidere beskriver sin opplevelse med medarbeidersamtalen, og hva de opplever som en meningsfylt samtale og ikke.

I dette kapitlet oppsummerer jeg funnene fra analysearbeidet. Jeg ønsker å avslutte oppgaven med noen tanker om studiens begrensinger og forslag til videre forskning.

5.1 Hovedfunn

Informantene rapporterer om variasjon når det gjelder hyppighet av gjennomførte medarbeidersamtaler. De har alle vært ute i arbeidslivet i fra 5 til 10 år. To av informantene har gjennomført flere enn én samtale, mens tre har gjennomført kun en medarbeidersamtale med lederen sin. Funnene jeg presenterer er de jeg mener er best egnet til å belyse problemstillingen.

Kategorien «*skjema som forberedelsesverktøy*» beskriver unge arbeidstakers opplevelse med bruk av skjema som forberedelse til medarbeidersamtalen. Det kommer fram et tydelig skille blant informantene, noen opplever det meningsfullt og andre ikke. Noen forteller at bruken av skjemaet oppleves som betydningsfullt. Det å forberede seg gir forutsigbarhet, men det forutsetter aktivt bruk av skjemaet i samtalen. Skal skjemaet ha betydning for unge arbeidstakere er det viktig at leder bruker skjema aktivt. I analysen ser vi at dette handler om å skape forutsigbarhet i samtalen. Den tiden unge arbeidstakerne bruker i forkant av medarbeidersamtalen til å fylle ut sine tanker og meninger blir brukt aktivt i samtalen og arbeidstakerne har en viss formening om hva de skal snakke om. De spørsmålene de svarer på gjennom skjemaet blir også tatt opp i medarbeidersamtalen. Slik Mikkelsen (2007) påpeker gir dette en mulighet for arbeidstakerne til å forbedre seg og sette egne ord på arbeidsforholdet som resultere i bedre forståelse, forutsigbarhet og innsikt som er de unge arbeidstakerne beskriver som viktige faktorer for å oppnå noe med selve medarbeidersamtalen.

Flere av de unge arbeidstakerne opplever skjemaet som «noe de bare må gjennomføre». Informantene forteller at de bruker lang tid, noen opptil en time, i forkant av samtalen for å svare på spørsmål der de uttrykker tanker og følelser om arbeidsforholdet som aldri blir løftet opp igjen av leder i medarbeidersamtalen. Det vil si en passiv bruk av skjema i medarbeidersamtalen. Noen av de unge medarbeiderne opplever da at skjemaet brukes kun fordi det tar seg godt ut for lederen. For de unge arbeidstakerne kan dette oppleves som en falsk invitasjon. De unge arbeidstakerne forteller at de bruker lang tid på å fylle ut informasjon som omhandler arbeidsforholdet. Det ligger en forventning om at dette skal de prate mer om i medarbeidersamtalen. Når leder passivt bruker skjemaet som de ansatte har brukt tid på å fylle ut, kan dette oppleves som en falsk invitasjon til utviklingsmuligheter. Når leder aktivt bruker skjemaet i medarbeidersamtalen, kan unge arbeidstakere oppleve dette som en reell invitasjon til utvikling.

Kategorien «*tillit i relasjon*» beskriver hvordan unge arbeidstakere opplever at tillit i relasjonen mellom leder og medarbeider er med å prege opplevelsen av medarbeidersamtalen. Et tydelig funn er at relasjonen til lederen har betydning for hvordan medarbeidersamtalen oppleves. For de unge arbeidstakerne dreier tillit seg om at leder er til stede i arbeidshverdagen. Nærhet i alder mellom leder og medarbeider, opprettholdelse av taushetsplikt og felleskapet er sentrale forhold som er viktig for å skape tillit.

Et av funnen handler om opplevelsen av tilstedeværelse av lederen sin i arbeidshverdagen. Flere forteller at de kun ser eller har snakket med lederen sin et par ganger i løpet av arbeidsforholdet. To av informantene som jobber i en høy arbeidsprosent stilling opplever at sjefen ikke har tid til å snakke med dem eller si hei når de møtes på jobb. Flere informanter forteller at de har lite hverdagslig kontakt med lederen sin, og at lite tilstedeværelse fra leder har betydning for opplevelsen av medarbeidersamtalen. Samtalen oppleves som rushet igjennom, de svarer kun på de standardiserte spørsmål og velger derfor å svare det som tar seg best ut på papiret. Noen av de andre informantene forteller at de har en god relasjon til lederen sin og opplever å dele felles interesser. Flere av informantene kan også være sammen med lederen sin på ettermiddagstid ved tanke på at de deler flere av de samme interessene, som for eksempel fotball. På bakgrunn av det de unge arbeidstakerne forteller ser man at de som har en god relasjon og tone til lederen sin, hvor de føler seg forstått og har forståelse for hverandres livssituasjon har en bedre relasjon. Denne gode relasjonen spiller en viktig faktor der de tør og dele mer og ser at dersom de deler så blir de også forstått og anerkjent.

Denne oppgaven handler om unge arbeidstakere som defineres innenfor generasjonene Millennials og generasjon Z. Betydning av alder er et interessant funn i oppgaven. Alle informantene trekker fram at alderen på lederen har betydning for relasjonen de har til leder. Nærhet i alder mellom leder og arbeidstaker oppleves som positivt når de deler samme interesse. Vasset (2017) understreker at god interaksjon mellom leder og medarbeider vil være en styrke i tillit mellom over- og underordnet. Et interessant funn er hvordan denne generasjonen opplever et behov for å føle seg nær lederen sin. I denne studien kan vi se at de informantene som har hatt et nært forhold til lederen sin, som har felles interesser og har en felles forståelse i livssituasjoner er også de som opplever å ha gjennomført en god medarbeidersamtale. Det er interessant å se betydning av at den eldre lederen som ikke har tid til å si hei, og den yngre lederen som er med å spille fotball på fritiden, spiller en betydningsfull rolle for opplevelsen av medarbeidersamtalen for denne generasjonen. Har det blitt viktig for de unge arbeidstakerne å finne «en venn» i lederen sin? La oss tenke 50 år tilbake, når vår mormor var ung, hvilket forhold hadde hun til sin mor? Var hun «bare» en mor eller kunne hun også relateres som en venn? Det oppleves for meg som at det har skjedd en endring. I dagens samfunn kan det nesten virke som at man både kan ha en mamma og en venn, i en og samme person. Er dette en tendens vi også kan se i arbeidslivet? Gjennom studien kommer det tydelig frem at de unge arbeidstakerne som har felles interesser med lederen sin opplever dette som viktig i relasjon. Flere av informantene forteller at de sees på fritiden og gjør aktiviteter utenfor arbeidstiden. Dette kan sees i lys av Vasset (2017) der hun forteller om viktigheten av å ikke skape en overordnet og ned holdning, men at man kan oppnå store fordeler av å skape et fellesskap på arbeidsplassen. Et nærliggende spørsmål er om unge i dag har et større behov for å ha en venn i lederen sin? Dette kan være positivt ved tanke på felles forståelse, arbeidstaker og leder er i samme livssituasjon og trivsel på arbeidsplassen. Samtidig kan det oppstå rollekonflikt med å være for god venn med lederen sin. Da kan det oppstå

situasjoner for eksempel i settinger der lederen din har taushetsplikt om enkelte forhold i arbeidslivet du ønsker mer informasjon om. Det kan også oppstå lettere sjalusi og situasjoner som kan oppleves ubehagelige for både ung leder og ung medarbeider. Studien viser at de unge arbeidstakerne opplever det betydningsfullt å ha en ung leder, men hvor skal grensene gå før rollene blir «for like», og at det igjen kan skape uheldige episoder som kan gå utover både felles fritid og godt arbeidsforhold på jobben.

Kategorien «*motivasjon for jobbutførelse*» beskriver hvordan medarbeidersamtalen kan bidra til unge arbeidstakers motivasjon og hvordan samtalen kan fungere som en motivasjonssamtale for jobbutførelsen. Min vurdering er at det skilles to forhold som gjelder de unges motivasjon på arbeidsplassen. Det første forholdet handler om hvordan medarbeidersamtalen kan bidra til bekreftelse og anerkjennelse, og hva dette betyr for unge arbeidstakere. Det andre forholdet dreier seg om hvordan lederen responderer med handling på det som blir tatt opp i samtalen.

Det å bli sett, hørt og anerkjent er vesentlig for motivasjon på arbeidsplassen. Unge i dag lever i en konstant tilbakemeldingskultur, der likes på Instagram, kommentarer på Facebook og svar på Snapchat er viktige former for tilbakemeldinger. Dette stammer i at man som ung ønsker å bli sett og få en tilbakemelding, det så det å bli sett gir en god følelse. En følelse mange streber etter i dag. Dette kan vi se som et tydelig funn også i denne studien, ved å bli sett og hørt gjør noe med motivasjonen hos de unge arbeidstakerne. Olafsen (2018) trekker frem viktigheten av at en leder klarer å finne den enkeltes drivkraft - ettersom bakgrunn for motivasjon vil variere fra ansatte til ansatte. Flere av informantene opplever økt motivasjon i etterkant av medarbeidersamtalen når den enkelte får tilbakemelding på hva de gjør bra. Dette kan vi se i sammenheng med den generelle tilbakemeldingskulturen til dagens unge hvor akkurat det å bli sett og hørt er viktig. Et funn vil derfor være at dagens unge også bryr seg om dette i arbeidslivet, og er med å prege både motivasjon og mestringsforventning.

Å få tilbakemeldinger gjennom medarbeidersamtalen synes vesentlig for motivasjonen hos de unge medarbeiderne. At lederen responderer med handling etter medarbeidersamtalen er også et sentralt funn. Flere informanter opplevde økt motivasjon i etterkant av medarbeidersamtalen når leder valgt å respondere med handling på det som ble tatt opp. De unge arbeidstakerne som opplevde økt motivasjon var de som opplevde at lederen valgte å sette ord ut i handling gjennom for eksempel faglig påfyll og oppfølging. De unge arbeidstakerne som opplevde at deres tanker og meninger ikke ble fulgt opp opplevde mindre grad av motivasjon.

Kuvaas (2006) trekker frem viktigheten av at medarbeidersamtalen må oppleves noe positivt for at det skal ha noe betydning. Teorien understreker vesentlige funn i alle kategoriene: «*skjema som forberedelsesverktøy*», «*tillit i relasjon*» og «*motivasjon for jobbutførelse*». Alle funnene stammer tilbake til at medarbeidersamtalen må oppleves positivt for å skape en meningsfylt medarbeidersamtale for de unge arbeidstakerne.

5.2 Studiens begrensninger

Jeg ser i etterkant av studien at jeg med fordel kunne ha spisset tema enda mer og eventuelt satt søkelys på en spesifikk bransje eller bedrift. Ettersom det kan være variasjon av samtalsinnhold, hyppighet og gjennomføring innenfor ulike bransjer og virksomheter. Studien kan dermed fremstå noe ambisiøs. Jeg har informanter som alle jobber innenfor ulike virksomheter, og dermed har medarbeidersamtalens fokus vært ulike. En annen begrensning er resultatene fra intervjuene som kunne sett annerledes ut

dersom jeg hadde valgt å fokusere på enten deltids- eller heltidsansatte unge mennesker. I oppgaven vektla jeg lite hvilken stillingsprosent informantene hadde. Dette kan ha hatt betydning for studiens funn. Det kunne derfor vært interessant å skille de unge ansatte basert på heltid og deltidsstillinger, og se på hvordan og hvorfor informantene har like og/eller ulike opplevelser.

5.3 Forslag til videre forskning

Ved å aktivt sørge for å optimalisere forholdene på arbeidsplassen, kan en sikre seg best mulig forutsetninger for å beholde arbeidstakere. Medarbeidersamtalen er et slikt tiltak som kan øke muligheten for motivasjon, trivsel og lojalitet på en arbeidsplass. Gjennom arbeidet med denne studien har jeg undersøkt hvordan unge mennesker erfarer og tenker om medarbeidersamtalen. Informasjonen som kommer av denne studien, kan brukes av ulike bedrifter og virksomheter for å se hva de gjør for å ivareta unge arbeidstakere og være en inspirasjon til mulige behov for endring.

Medarbeidersamtalen som fenomen blant unge ansatte i arbeidslivet er et veldig interessant og spennende tema. Der det finnes mange ulike muligheter for vinklinger og forskningsområder. Jeg har valgt å ha utelukkende fokus på hvordan unge arbeidstakere opplever medarbeidersamtalen fremfor å se problemstillingen fra lederen og virksomhetens side. Det hadde likevel vært interessant å se problemstillingen fra et større lederfokus, relatert til medarbeidersamtalen.

I oppgaven har det kommet frem informasjon og data som er relevant for å optimalisere medarbeidersamtalen for unge medarbeidere. Som et videre forskningsprosjekt ville det vært interessant å fokusere på unge medarbeiders forslag til optimalisering av medarbeidersamtalen. I denne studien har flere av informantene delt sine tanker om hva de opplever som en meningsfylt medarbeidersamtale. Gjennom å sette et større søkelys på medarbeiders egne refleksjoner rundt optimalisering av medarbeidersamtalen, kunne studien vært tilrettelagt for en nyttig samtale for begge parter.

Det hadde også være en interessant studie å kunne sammenligne erfaringene unge medarbeidere har med medarbeidersamtalen og eldre arbeidstakeres erfaringer. Her hadde man hatt muligheten til å se medarbeidersamtalen opp mot faktorer som generasjonspregede holdninger og yrkeserfaringer. Dersom man hadde ønsket en slik studie, med eldre arbeidstakere, hadde det vært interessant og gjennomført studien på et sammenligningsgrunnlag.

5.4 Refleksjoner over egen læring

Underveis i denne prosessen har jeg lært mye om meg selv som forsker. Å forske er utførende på flere måter. Jeg valgte å skrive masteroppgaven basert på eget interessefelt, hvor jeg har fått muligheten til å utforske et tema jeg selv brenner for. Som forsker i et tema jeg engasjerer meg for har jeg lært gjennom oppgaven å sette mine personlige synspunkter til side, og la teorien og analysen skape grunnlaget for oppgaven. På denne måter kan en forsker oppleve at funnene ikke nødvendigvis blir slik som man hadde sett for seg på forhånd. Det har vært en stor og viktig lærdom å kunne skape en god analyse for å undersøke den valgte problemstillingen. Jeg tenker det er sunt for alle forskere at ting ikke alltid blir slik man hadde sett for seg. Ved å studere et fenomen man har tanker om på forhånd, kan disse både bli forsterket gjennom forskningen eller at tankene blir utfordret hvor det dukker opp nye hypoteser som kan være like spennende.

Gjennom hele skriveprosessen har jeg utviklet meg veldig skriftlig, og fått en positiv lærdom innenfor å skrive en lengre akademisk oppgave. Gjennom min tid på NTNU har jeg skrevet flere vitenskapelige tekster, men masteroppgaven er den lengste og mest krevende akademiske jeg har gjennomført. Det har vært utfordrende til tider, men jeg sitter igjen med mye lærdom og kunnskap som jeg kommer til å ta med meg videre.

5.5 Avslutning

Jeg ønsker å gå tilbake til det innledende sitatet:

«Hver bransje må i dag utnytte mulighetene den første heldigitale generasjonens arbeidere bringer med seg. Men det går ikke hvis man tilbyr dem de samme belønningene eller mulighetene som deres forgjengere fikk. Vi må finne en ny måte å motivere dem på» (Staven, s.21, 2019).

Kan vi anta at dagens unge arbeidstakere trenger nye måter å motiveres på og er dagens generasjon, de så kalte, Millennials og generasjon Z, så forskjellige fra deres forgjengere? Dagens generasjon er født og oppvokst i en annen tid, der teknologi og sosiale medier preger et stadig skiftende arbeidsmarked. Vil en tilpasning av medarbeidersamtalen være nødvendig for å motivere de unge arbeidstakerne?

Gjennom oppgaven har vi sett på hvordan medarbeidersamtalen oppleves av fem unge arbeidstakere som er i generasjonene Millennials og generasjon Z. Funnene viser at det er variasjon på hvordan de unge arbeidstakerne opplever medarbeidersamtalen og om den har en betydning for dem. Vi kan konkludere med at samtalen har en betydning for alle, spørsmålet handler mer om hvordan den kan oppleves betydningsfull på de unge arbeidstakerne.

Blant alle informantene så oppleves det et ønske om å ha en slik samtale med lederen sin, gjerne oftere enn det de blir tilbydd i dag. Det er et ønske om å komme nærmere lederen sin og det er et ønske om å ha samtalen for å vite at de er sett og får høre at de gjør en god jobb. Et relevant spørsmål er: er det for stort gap mellom det de får, og det de ønsker av medarbeidersamtalen?

Kapittel 6: Referanseliste

- Alm, K., Andersen, E. S. og Kvalnes, Ø. (2013) Tillit i prosjekter, *Magma*, 0313, s. 26-33.
- Amundsen, O. (2021). *Drømmeorganisasjonen: Åtte ting ledere bør vite om endring og innovasjon* (1.utg.). Gyldendal akademisk.
- Anthony-McMann, P. E., Ellinger, A. D., Astakhova, M. & Halbesleben, J. R. (2016). Exploring different operationalizations of employee engagement and their relationships with workplace stress and burnout. *Human Resource Development Quarterly*, 28(2), 163-195. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21276>
- Arbeidsmiljøloven (2005). Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern (LOV-2005-0617- 62). Hentet fra: https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62#KAPITTEL_1
- Bandura, A. (1978). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Advances in Behaviour Research and therapy*, 1(4), 139-161. [https://doi.org/10.1016/0146-6402\(78\)90002-4](https://doi.org/10.1016/0146-6402(78)90002-4)
- Brinkmann, s. (2016). Methodological breaching experiments: step toward theorizing that qualitative interview. *Culture & Psychology*, 22(4), 520-533. <https://doi.org/10.1177/1354067X16650816>
- Cederblom, D. (1982). The performance appraisal interview: A review, implications, and suggestions. *The Academy of Management Review* 7(2), 219-227. <https://doi.org/10.2307/257300>
- Dalen, M. (2011). *Intervju som forskningsmetode – en kvalitativ tilnærming* (2.utg.). Universitetsforlaget.
- Dalland, O. (2020). *Metode og oppgaveskriving* (7.utg.). Gyldendal.
- Dimock, M. (2019). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. *Pew Research Center*, 17(1), 1-7. <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/wheremillennials-end-and-generation-z-begins/>
- Drageset, S., & Ellingsen, S. (2011). Å skape data fra kvalitativt forskningsintervju. *Sykepleien forskning*, 5(4), 332-335. <https://doi.org/10.4220/sykepleienf.2011.0027>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gulbrandsen, T. (2008). Elite Integration and Institutional Trust in Norway. *International Studies in Sociology and Social Antropology*, 4(1-2), 171-192. <https://doi.org/10.1163/ej.9789004164024.i-222.54>
- Graham, S., & Weiner, B. (1996). Theories and principles of motivation. *Handbook of educational psychology*, 4(1), 63-84. <https://doi.org/10.4324/9780203053874>
- Grimen, H. (2001). Trust and power--three interrelationships. *Tidsskrift for den Norske Lægeforening*, 121(30), 3617–3619. <https://tidsskriftet.no/2001/12/tema-helse-og-kultur/tillit-og-makt-tre-samanhengar>
- Hsieh, H. H. & Huang, J. T. (2018). Exploring factors influencing employees' impression management feedback-seeking behavior: The role of managerial coaching skills and affective trust. *Human Resource Development Quarterly*, 29(2), 163-180. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21311>
- Iversen, E. F. (2015). *Medarbeidersamtale*. Commentum Forlag.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utg.). Fagbokforlaget.

- Krot, K., & Lewicka, D. (2012). The Importance Of Trust In Manager-Employee Relationships. *International Journal of Electronic Business Management*, 10(3), 224. DOI:[10.1016/j.procs.2015.08.458](https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.08.458)
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2012). Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser (2.utg.). Fagbokforlaget.
- Kuvaas, B. (2006). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(3), 504-522. <https://doi.org/10.1080/09585190500521581>
- Kvale, S. & Brinkmann, S (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Gyldendal.
- Løvaas, B. J. (2017). Hva fremmer motivasjon på arbeidsplassen? I E. Aadland & H. Askeland (Red.), *Verdibevisst ledelse* (1.utg., s.221-244). Cappelen Damm Akademisk.
- Malterud, K. (2002). Kvalitative metoder i medisinsk forskning – forutsetninger, muligheter og begrensninger. *Tidsskriftet den norsk legeförening*, 25(122), 2468-2472. <https://tidsskriftet.no/sites/default/files/pdf2002--2468-72.pdf>
- Mikkelsen, A. (2007). *Medarbeidersamtalen i det nye arbeidslivet*. Cappelen Akademiske forlag
- Nilssen, V. (2012). *Analyse i kvalitative studier: den skrivende forskeren*. Universitetsforlaget.
- Nyeng, F. (2012). *Nøkkelbegreper i forskningsmetode og vitenskapsteori*. Fagbokforlaget.
- Olafsen, A. H. (2018). Selvbestemmelsesteorien: Et differensiert perspektiv på motivasjon i arbeidslivet. *Magma. Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 2, 54-61.
- Rigby, C. S. & Ryan, R. M. (2018). Self-Determination Theory in Human Resource Development: New directions and practical considerations. *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 133-147. <https://doi.org/10.1177/1523422318756954>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2002). Overview of self-determination theory: An organismic dialectical perspective. In E. L. Deci & R. M. Ryan (Eds.), *Handbook of self-determination research* (pp. 3-33). University of Rochester.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 1(25), 54-67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet: fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Fagbokforlaget.
- Ryssmo, J. (2019). *Medarbeidersamtaler som er effektive*. Hentet fra: <https://www.ledernytt.no/medarbeidersamtaler-som-er-effektive.4836999-419970.html>
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2018). Job demands and job resources as predictors of teacher motivation and well-being. *Social Psychology of Education*, 21(5), 1251-1275. <https://doi.org/10.1007/s11218-018-9464-8>
- Sohlberg, P., & Sohlberg, B, M. (2011). *Kunnskapens former. Vitenskapsteori och forskningsmetod*. Forfattarna och Liber AB.
- Spurkeland, J. (2020). *Relasjonskompetanse: resultater gjennom samhandling* (3. utg.). Universitetsforlaget.

- Staven, T. (2019). *Slik motiverer man millenniumsgenerasjonen i arbeidslivet*. Hentet fra Dagens Perspektiv: <https://www.dagensperspektiv.no/2019/slik-motiverer-manmillenniumsgenerasjonen-i-arbeidslivet>
- Stone, D. N., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2009). Beyond talk: Creating autonomous motivation through self-determination theory. *Journal of general management*, 34(3), 75-91. <https://doi.org/10.1177/030630700903400305>
- Thaagard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitative metoder* (5. utg.). Fagbokforlaget.
- Tjora, A. H. (2009). *Fra nysgjerrighet til innsikt: kvalitative forskningsmetoder i praksis* (2.utg.). Sosiologisk Forlag.
- Tjora, A. H. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Gyldendal
- Vasset, F. P. (2017). *Medarbeidersamtalen* (1.utg.). Fagbokforlaget.
- Wollebæk, K. (1989). *Medarbeidersamtaler: hvordan og hvorfor?* (1.utg.). Universitetsforlaget.

Vedlegg

Vedlegg 1: Godkjenning for gjennomførelse av masterprosjekt

31.05.2023, 20:35

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



[Meldeskjema](#) / [Masteroppgave - Unge arbeidstakere og medarbeidersamtalen](#) / Vurdering

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer 252688	Vurderingstype Automatisk	Dato 09.01.2023
----------------------------------	-------------------------------------	---------------------------

Prosjekttittel

Masteroppgave - Unge arbeidstakere og medarbeidersamtalen

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU) / Institutt for pedagogikk og livslang læring

Prosjektansvarlig

Astrid Margrethe Sølvberg

Student

Maja Aakerholm eitan

Prosjektperiode

02.01.2023 - 01.06.2023

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 01.06.2023.

[Meldeskjema](#)

Grunnlag for automatisk vurdering

Meldeskjemaet har fått en automatisk vurdering. Det vil si at vurderingen er foretatt maskinelt, basert på informasjonen som er fylt inn i meldeskjemaet. Kun behandling av personopplysninger med lav personvernulempe og risiko får automatisk vurdering. Sentrale kriterier er:

- De registrerte er over 15 år
- Behandlingen omfatter ikke særlige kategorier personopplysninger;
 - asemessig eller etnisk opprinnelse
 - Politisk, religiøs eller filosofisk overbevisning
 - Fagforeningsmedlemskap
 - Genetiske data
 - Biometriske data for å entydig identifisere et individ
 - Helseopplysninger
 - Seksuelle forhold eller seksuell orientering
- Behandlingen omfatter ikke opplysninger om straffedommer og lovovertridelser
- Personopplysningene skal ikke behandles utenfor EU/EØS-området, og ingen som befinner seg utenfor EU/EØS skal ha tilgang til personopplysningene
- De registrerte mottar informasjon på forhånd om behandlingen av personopplysningene.

Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde

- Den behandlingsansvarliges identitet og kontaktopplysninger
- Kontaktopplysninger til personvernombudet (hvis relevant)
- Formålet med behandlingen av personopplysningene
- Det vitenskapelige formålet (formålet med studien)
- Det lovlige grunnlaget for behandlingen av personopplysningene
- Hvilke personopplysninger som vil bli behandlet, og hvordan de samles inn, eller hvor de hentes fra
- Hvem som vil få tilgang til personopplysningene (kategorier mottakere)

<https://meldeskjema.sikt.no/63b7276d-33c7-4670-a468-2d039943c99/vurdering>

1/2

- Hvor lenge personopplysningene vil bli behandlet
- Retten til å trekke samtykket tilbake og øvrige rettigheter

Vi anbefaler å bruke vår [mal til informasjonsskriv](#).

Informasjonssikkerhet

Du må behandle personopplysningene i tråd med retningslinjene for informasjonssikkerhet og lagringsguider ved behandlingsansvarlig institusjon. Institusjonen er ansvarlig for at vilkårene for personvernforordningen artikkel 5.1. d) riktighet, 5. 1. f) integritet og konfidensialitet, og 32 sikkerhet er oppfylt.

Vedlegg 2: Informasjonsskriv til informanter

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Unge arbeidstakeres opplevelse av medarbeidersamtalen»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å *sette lys på hvordan unge arbeidstakere opplever medarbeidersamtalen*. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Denne oppgaven er min avsluttende del av masteren min i læring i arbeidsliv og samfunn ved NTNU. Jeg ønsker å sette lys på hvordan medarbeidersamtalen oppleves, og hvordan den bidrar og påvirker de unge som er ute i arbeidslivet.

Forskningsprosjektet omhandle temaer som unge arbeidstakere, motivasjon, tillit og medvirkning på arbeidsplassen. Det å bli tatt seriøst som ung arbeider, det å få muligheten til å være med å påvirke og komme med sine erfaringer er ikke alltid like lett. Derfor ønsker jeg med denne masteroppgaven og se nærmere på hvordan medarbeidersamtalen oppleves av unge. Er det en samtale som oppleves nyttig og verdifull for unge arbeidstakere, hvordan blir den gjennomført, og hvordan påvirker det deg som ung arbeidstaker i arbeidslivet. Problemstillingen min fokuserer på hvordan medarbeiderundersøkelsen oppleves av unge arbeidstakere. Intervjuet som skal gjennomføres vil handle om hvilke erfaringer unge arbeidstaker har knyttet til medarbeidersamtalen. Intervjuene baserer seg på informantens vurdering, tanker og synspunkt.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Maja Aakerholm Reitan ved NTNU, Institutt for pedagogikk og livslang læring er ansvarlig for prosjektet.

Hva innebærer det for deg å delta?

Dersom du fortsatt ønsker å delta i prosjektet, innebærer dette at du deltar i et intervju. Det vil ta deg ca. 1 time. Jeg ønsker at det skal kreve minst mulig av deg, så vi kan avtale å møtes på et tidspunkt og sted som passer din timeplan. Intervjuet vil bare være mellom deg og meg, og all informasjon om deg vil anonymiseres i oppgaven. For å sikre at jeg siterer deg riktig, ønsker jeg å gjøre lydopptak. Disse opptakene er det bare jeg som vil høre, og de vil slettes når oppgaven er ferdigstilt. I transkriberingen av dette materialet, vil alle dine bidrag anonymiseres, slik at de ikke kan spores tilbake til deg.

Jeg vil hovedsakelig stille deg spørsmål om hvilke erfaringer du har med medarbeidersamtalen. Det er en stor fordel dersom du allerede har tenkt gjennom dette på forhånd. Temaer som også vil kunne bli aktuelle er påvirkning, motivasjon og tillit mellom deg og leder.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Det er kun student og veileder som vil ha tilgang til opplysningene. Navnet og kontaktopplysningene dine vil vi erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data, lagret på atskilte enheter. Informantene vil ikke kunne gjenkjennes i en publikasjon

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 1.juni. Datamaterialet fra intervjuet vil da bli slettet.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NTNU har har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandørs personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Kontaktinformasjon

Dersom du spørsmål eller ønsker mer informasjon om prosjekter, kan du ringe meg på tlf. 94198529, eller sende en e-post til majaa@ntnu.no. Du kan også kontakte min veileder Astrid Margrethe Sølvberg på epost astrid.solvberg@ntnu.no.

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen av prosjektet som er gjort av Sikts personverntjenester ta kontakt på: Epost: personverntjenester@sikt.no, eller telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Maja Aakerholm Reitan
Student

Astrid Margrethe Sølvberg
Veileder

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Ungearbeidstakeres opplevelse av medarbeidersamtalen* og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at det gjøres lydopptak av intervjuet

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3: Intervjuguide

Intervjuguide

1. Bakgrunn:

- Alder?
- Utdanning/yrke?
- Hvor lenge i arbeidslivet?
- Nåværende arbeidssituasjon?

2. Erfaring med medarbeidersamtalen:

- Hvor mange medarbeidersamtaler har du gjennomført i ditt arbeidsliv?
- Hvor mange medarbeidersamtaler har du gjennomført i din nåværende jobb?
- Hvor lang tid tok det før det ble satt opp og gjennomført en medarbeidersamtale?

3. Opplevelsen av medarbeidersamtalen:

- Hva tenker du på når du hører ordet medarbeidersamtale? (Kom gjerne med eksempler).
- Kan du fortelle hvordan det foregår hos dere?
- Kan du gi eksempler på hva en meningsfylt medarbeidersamtale er for deg?
- Hva ønsker du at skal komme ut av dem, og begrunn hvorfor det er viktig for deg?
- Hva kjennetegner medarbeidersamtaler som ikke har vært meningsfulle for deg? Begrunn svaret ditt.

4. Tanker omkring medarbeidersamtalen:

- Hva synes du en medarbeidersamtale skal inneholde?
- Hvor ofte synes du at medarbeidersamtaler skal gjennomføres?
- Hva har du oppnådd med medarbeidersamtalen? (Kom gjerne med eksempler)
- Hva betyr medarbeidersamtalen for din arbeidsinnsats?
- Hva betyr medarbeidersamtalen for din motivasjon?
- Hvis du hadde vært din leder hva ville drømmescenariet vært?

5. Avsluttende

- Er det noe mer du ønsker å fortelle om som jeg ikke har spurt om?

