

Medarbeidersamtalen – nyttig verktøy eller pliktløp?

En studie av Forsvarets bruk av medarbeidersamtalen som ledelses og utviklingsverktøy.

—
Av Per Aslak Loso

Masteroppgave i LEDORG 15. November 2013

Innhold

Forord	4
1. Innledning	5
Problemstilling.....	6
Avgrensninger og oppklaringer	7
Oppgavens oppbygging og struktur	7
Beskrivelse av FLO Landkapasiteter	7
2. Teoretisk forankring	8
Medarbeidersamtaler	8
Bakgrunn og historie	8
Beskrivelse av medarbeidersamtalen	9
Forsvarets tilnærming og metode for medarbeidersamtalen	12
Oppsummering medarbeidersamtaler	13
Personalutvikling.....	13
Hva er personalutvikling.....	13
Kompetanse.....	14
Kompetansestyring som en prosess.....	14
Implikasjoner for organisasjonen.....	15
Lederrollen i personalutvikling	16
Medarbeiderrollen i personalutvikling.....	17
Effekter av personalutvikling	18
3. Metodekapittel.....	19
Valg av metode og vitenskapsteoretisk forankring	19
Utvalget.....	20
Gjennomføring av intervjuene	21
Behandling og bearbeiding av data.....	21
Analyse.....	22
Validitet og reliabilitet	23
Metodediskusjon og metodekritikk.....	24
Etiske betraktninger	24
4. Beskrivelse av funn.....	25
Funn knyttet til generelle holdninger til medarbeidersamtaler	25
Hos ledere.....	25
Hos medarbeidere.....	26
Funn knyttet til planlegging og forberedelser til medarbeidersamtaler	26

Hos ledere.....	26
Hos medarbeidere.....	26
Funn knyttet til gjennomføring av medarbeidersamtaler.....	27
Hos ledere.....	27
Hos medarbeidere.....	27
Funn knyttet til oppfølging av gjennomførte medarbeidersamtaler.....	28
Hos ledere.....	28
Hos medarbeidere.....	28
Funn knyttet til opplevde effekter av gjennomførte medarbeidersamtaler.....	29
Hos ledere.....	29
Hos medarbeidere.....	30
5. Diskusjon.....	31
Holdninger, planlegging, forberedelser, gjennomføring og oppfølging av medarbeidersamtalen.....	31
Opplevde resultater og effekter av medarbeidersamtalen.....	35
6. Konklusjon og avslutning.....	37
Besvarelse av problemstilling.....	37
Implikasjoner for organisasjonen og forslag til tiltak.....	38
FLO Landkap.....	38
Ledere.....	38
Medarbeidere.....	39
Svakheter med oppgaven.....	39
Referanser.....	39
Litteraturreferanser.....	39
Offentlige dokumenter.....	40
Masteroppgaver brukt som referanser.....	40
Internettadresser.....	41
Vedlegg.....	41

Forord

Denne masteroppgaven er avsluttende del av erfaringsbasert masterprogram i ledelse og organisasjonsvitenskap (LEDORG) ved UIT Norges Arktiske Universitet. Oppgaven omhandler medarbeidersamtalen som verktøy for personalutvikling i Forsvaret.

Jeg ønsker å takke min veileder Rudi Kirkhaug for klare tanker og konstruktive tilbakemeldinger. Videre vil jeg takke velvillige kolleger som har bidratt med sin tid og sine erfaringer.

Den største takken går til Anette som har holdt ut med meg som voksen student og for hennes bidrag underveis i prosjektet.

Lommedalen 15. november 2013

Per Aslak Loso

1. Innledning

I denne oppgaven ønsker jeg å se nærmere på Forsvarets bruk av medarbeidersamtaler og i hvilken grad denne aktiviteten er egnet til utøvelse av personalutvikling.

Medarbeidersamtaler er planlagte og gjentakende samtaler mellom leder og medarbeider og kan ses på som en aktivitet som skal sikre at både medarbeidere og organisasjoner får mest mulig ut av ansettelsesforholdet (Mikkelsen, 2002).

Kompetansenivået på de menneskelige ressursene i organisasjoner øker og kompetanse er stadig blitt en viktigere ressurs og innsatsfaktor for verdiskapningen i arbeidslivet (Nordhaug, 2004). Kompetansen bæres i større grad enn tidligere i hodene på de ansatte og foredling av menneskelige ressurser må derfor kunne anses som en viktig konkurransefaktor (Nordhaug, 2004). Denne oppgaven prøver derfor å gi bedre innsikt i hvilken betydning medarbeidersamtaler har for å ivareta både Forsvarets og de ansattes interesser i arbeidsforholdet.

Tema er valgt på bakgrunn av egen interesse og i dialog med arbeidsgiver. Forsvaret stiller som krav at ledere med personalansvar skal gjennomføre medarbeidersamtale med sine militære medarbeidere hvert år, og har utarbeidet et standardisert opplegg for disse samtaler. Det er stort fokus på gjennomføring av medarbeidersamtaler i Forsvaret, og gjennomført medarbeidersamtale skal dokumenteres på den årlige tjenesteuttalelsen.

Som ansatt i Forsvaret i 20 år har jeg erfaring fra mange medarbeidersamtaler, både i rollen som leder og medarbeider. Min erfaring tilsier at det er stor variasjon på måten medarbeidersamtalene gjennomføres og i hvilken grad den ivaretar både arbeidsgiver og arbeidstakers interesser. Selv om Forsvaret har beskrevet intensjon og krav til medarbeidersamtaler er jeg usikker på effekten av disse og opplever at den ofte begrenses til avklaringer mellom den enkelte leder og undergitte. Dette understrekes også av resultatene fra medarbeiderundersøkelsen for egen avdeling i 2012 som viste at over halvparten svarte at medarbeidersamtalen ikke dekker deres behov for karriereutvikling. Verdien av medarbeidersamtaler er derfor et område jeg finner interessant å studere.

Som oppgavetittelen indikerer er jeg nysgjerrig på hvordan medarbeidere, og kanskje spesielt ledere i Forsvaret ser på medarbeidersamtalen. Oppfattes den som et krav som skal etterleves, eller som et verktøy hvor lederne har forventninger til utbytte. Økt kunnskap omkring temaet har vært min drivkraft i arbeidet med denne oppgaven.

Tilrettelegging og gjennomføring av medarbeidersamtalene er et lederansvar. Det er derfor rimelig å anta at lederens motivasjon og holdning til medarbeidersamtalen påvirker gjennomføringen. Medarbeidersamtaler er en velkjent aktivitet i Forsvaret og mange ansatte har forventninger knyttet til medarbeidersamtalen med bakgrunn i egne

eller andres erfaringer. Forskning viser sammenheng mellom ansattes opplevelse av medarbeidersamtalen og opplevd utbytte av den (Kuvaas, 2008). Motivasjon og holdning til medarbeidersamtalen hos ledere og medarbeidere blir derfor et område jeg må innhente data fra da dette vil kunne ha påvirkning opplevd utbytte av slike samtaler.

Medarbeidersamtaler er noe av det mest gjennom forskede temaet innen organisasjonspsykologien (Kuvaas, 2008). Gjennom søk i databaser har jeg likevel funnet lite forskning som sier beskriver resultater og effekter medarbeidersamtalene har for ledere og ansatte i Forsvaret. Temaet oppfattes således som nyttig og relevant.

For å gjøre temaet håndterbart og data tilgjengelig har jeg valgt å bruke egen avdeling som undersøkelsesenheter. For å finne ut mer om hvordan medarbeidersamtaler gjennomføres i Forsvarets Logistikk Organisasjon Landkapasiteter (FLO Landkap) og i hvilken grad det oppleves som et nyttig verktøy for ledere og medarbeiderne har jeg valgt å ta utgangspunkt i teori om personalutvikling sett i sammenheng med teori om medarbeidersamtaler.

Medarbeidersamtaler beskrives i hovedtrekk å ha to hensikter. Vurdering av medarbeiderens innsats samt prestasjoner og bidra til utvikling av medarbeiderens kompetanse. Begge med overordnet målsetninger om å øke medarbeiderens arbeidsprestasjoner (Kuvaas, 2008) og dermed øke organisasjonens produktivitet. Medarbeidersamtalen er på både arbeidsgivers og arbeidstakers premisser og gir derfor de ansatte en mulighet for påvirkning og medbestemmelse i arbeidsforholdet. Forskning viser sammenhenger mellom gjennomføring av medarbeidersamtaler og positive virkninger på opplevelse av medvirkning, motivasjon og arbeidsmiljø (Mikkelsen, 2002). Annen forskning antyder at sammenhengen mellom gjennomføring av medarbeidersamtale som mer kompleks og må inkludere forhold utenom selve samtalen for at effekter av den skal kunne beskrives (Kuvaas, 2008).

Personalutvikling favner både om individ- og organisasjonsperspektivet og vil være en interessant vinkling for min oppgave å se i relasjon til medarbeidersamtaler. Personalutvikling skal ivareta både organisasjonens og den ansattes interesser og skal bidra til at behovene i minst mulig grad kommer i opposisjon til hverandre men spiller sammen. Personalutvikling vil påvirke lederens rolle ved at lederskapet vil måtte endre fokus ovenfor de ansatte fra kjente lederdimensjoner som styring og kontroll til mer utøvelse av veiledning og støtte (Kirkhaug, 2012).

Problemstilling

Med bakgrunn i innledning har jeg kommet frem til følgende problemstilling;

Er medarbeidersamtalen et egnet verktøy for personalutvikling i Forsvaret sett både fra lederens og medarbeidernes synspunkt?

For å kunne besvare problemstillingen vil følgende tema inngå i studien.

- Holdning og motivasjon til medarbeidersamtaler generelt og spesielt
- Hvordan medarbeidersamtaler planlegges
- Hvordan medarbeidersamtaler gjennomføres
- Hvordan tiltak fra medarbeidersamtaler følges opp i ettertid
- Hvilke opplevde effekter og resultater som kommer ut av medarbeidersamtalen.

Temaene er integrert i intervjuguiden for å bidra til innsamling av relevant data.

Avgrensninger og oppklaringer

Både medarbeidersamtaler og personalutvikling er omfattende temaer som er grundig beskrevet i litteraturen. Jeg har derfor sett det nødvendig å avgrense teoriene ved å gjøre utvalg som jeg redegjør for i teorikapittelet.

Oppgavens oppbygging og struktur

Oppgaven er strukturert i 6 kapitler med følgende innhold.

- Kapittel 2 er det teoretiske grunnlaget for oppgaven og redegjør for utvalgte deler av teorien omkring personalutvikling og medarbeidersamtalen.
 - I kapittel 3 begrunner jeg valg av metode, hvordan jeg har planlagt og gjennomført undersøkelsen samt analysert datamengden. Kapittelet avsluttes med vurdering av validitet og reliabilitet, metodekritikk og etiske betraktninger.
 - Kapittel 4 utgjør oppgavens empiriske del. Kapittelet redegjør for funn knyttet til det innsamlede og analyserte datamaterialet presentert for leder og medarbeiderrollen og kategorisert innenfor de sentrale temaene fra problemstillingen.
 - I kapittel 5 drøftes funn fra det empiriske materialet opp mot beskrevne teorier.
 - Kapittel 6 er konklusjon og avslutning hvor besvarer problemstillingen med bakgrunn i forskningen og beskriver implikasjoner for organisasjonen.
- Før teorien beskrives er det nødvendig for kort å beskrive undersøkelsesenheten.

Beskrivelse av FLO Landkapasiteter

Forsvarets logistikkorganisasjon (FLO) anskaffer og vedlikeholder alt materiell i Forsvaret. Sjef FLO er direkte underlagt Forsvarssjefen og er hans rådgiver innen materiell og logistikkspørsmål i hele forsvarssektoren.

FLO Landkap er en av syv kapasitetsdivisjoner i FLO med totalansvar for utvikling, anskaffelse og forvaltning av alt landrelatert materiell i Forsvaret. Organisasjonens primære oppdrag er å sørge for at Hærens og Heimevernets materiell fungerer slik det er tiltenkt (eierskapsforvaltning) samt fremskaffe nye materiellkapasiteter gjennom investeringsprosjekter (fremskaffelse) i samarbeid med brukerne. FLO Landkap er utøvende fagmyndighet innen tildelt fagfelt og er ansvarlig for oppfølgingen av materiellet i hele dets levetid.

FLO Landkap har tre ledelsesnivåer, divisjonssjef og nestkommanderende/stabssjef, avdelingssjefer og seksjons/gruppeledere i avdelingene. FLO Landkap har i sin virksomhet identifisert 3 hovedprosesser, fremskaffelse, eierskapsforvaltning og ledelse, styring og støtte, hvor det utøvende ansvaret er fordelt i organisasjonen.

FLO Landkap er en kompetanseorganisasjon med omkring 200 militære og sivilt ansatte med utdanning på høyskole/universitetsnivå. Militært ansatte i FLO Landkap har i tillegg til militær grunnutdanning kompetanse hovedsakelig innen prosjektledelse eller teknisk fagutdanning på ingeniør- eller teknisk fagskolenivå. FLO Landkap er derfor etter min vurdering en delvis profesjonell organisasjon med sterke fagmiljøer innenfor hovedprosessene.

FLO Landkap har i løpet av de siste 10 årene vært gjenstand for flere omorganiseringer og nedbemanninger, denne situasjonen er endret og organisasjonen skal øke antall ansatte de neste årene. FLO Landkap skal også gjennomføre en planlagt organisasjonsendring i løpet av utgangen av 2013. Hensikten med denne er å redusere antall ledere direkte underlagt øverste leder og forbedre den organisatoriske effektiviteten. Det økte kompetansebehovet for FLO Landkap i perioden tilsier at personalutvikling blir viktig for å sikre riktig kompetanse.

2. Teoretisk forankring

I dette hovedkapittelet vil jeg redegjøre for det teoretiske grunnlaget for oppgaven innen medarbeidersamtaler og personalutvikling. Både medarbeidersamtaler og personalutvikling er omfattende teorier som er grundig dekket i litteraturen. Begrensninger for oppgaven gjør at jeg må foreta et utvalg fra teoriene som jeg oppfatter som mest relevant for problemstillingen. Denne teorien vil utgjøre grunnlaget for diskusjonen senere i oppgaven for å se disse i sammenheng med funnene fra undersøkelsen.

Medarbeidersamtaler

I dette kapittelet vil jeg kort beskrive for bakgrunnen for medarbeidersamtaler, redegjøre for utvalgt teori og til sist gi en kort beskrivelse av forsvarets tilnærming og metode for medarbeidersamtaler.

Bakgrunn og historie

Systematiske samtaler mellom leder og underordnede i organisasjoner kom til Norge i etterkrigsårene. Utgangspunktet beskrives som en amerikansk tradisjon med personalbedømmelsessamtaler for vurdering av ansattes prestasjoner for fastsettelse av lønn innenfor enkelte stillinger (Bjordal, 2010). Røvik (1998) beskriver litteratur fra 1960 og 1970-tallet om personellbedømmelsessamtalen som forløperen til den skandinaviske modellen som er mer tilpasset norsk kultur, tradisjoner og

organisasjonsforhold. I følge Wollebæk (1989) brøt personalbedømmelsessamtaler med det skandinaviske arbeidslivs tradisjoner og gjorde arbeidstakerorganisasjonene kritiske til gjennomføringen. Det ble blant annet personellbedømmelsessamtalen i større grad ivaretok organisasjonens målsetninger på bekostning av de ansatte.

Den skandinaviske tradisjonen vektlegger i større grad kommunikasjon og samarbeid mellom leder og ansatt med fokus på medarbeideres utvikling og trivsel (Bjordal, 2010). Medarbeidersamtalen slik vi kjenner den i dag er utviklet gradvis påvirket av dette perspektivet og kalles av Røvik (1998) for den skandinaviske medarbeidersamtalen. Den skandinaviske medarbeidersamtalen fokuserer på utviklingsperspektivet og er forankret i Hovedavtalen i Staten (HA). Hovedavtalen beskriver at den enkelte medarbeider skal følges opp gjennom medarbeider- og utviklingssamtaler for å sikre god oppgaveløsning i virksomheten og for å kunne vurdere kompetanseutvikling og karriereplanlegging (Hovedavtalen i Staten, 2013-2015 §22).

Med medarbeidersamtaler legger jeg i denne oppgaven til grunn min forståelse av den skandinaviske medarbeidersamtalen.

Beskrivelse av medarbeidersamtalen

Det er mye litteratur innenfor emnet medarbeidersamtaler og en mengde definisjoner som beskriver hva en slik samtale er. Fellestrekk ved definisjonene er at det er gjentakende samtaler mellom leder og medarbeider som er planlagt og forberedt fra begge parter. Jeg har valgt å legge til grunn Nordhaugs definisjon;

«Medarbeidersamtaler er systematiske, vel forberedte, periodiske samtaler mellom overordnet og underordnet, hvor det skal tas sikte på utveksling av informasjon som kan anvendes til planlegging og utvikling både på individnivået og på organisasjonsplanet». (Nordhaug 2002, s. 74)

Formålet med medarbeidersamtalen slik Nordhaug (2002) beskriver det er å skape muligheter for personal – og karriereplanlegging og legge grunnlag for personalutvikling. Videre kan medarbeidersamtaler bidra til økt gjensidig forståelse og bedre kommunikasjon mellom leder og medarbeider samt skape muligheter for tilbakemeldinger begge veier. Medarbeidersamtalen erstatter ikke den daglige kontakten mellom leder og medarbeider, men er et supplement som muliggjør systematisk kommunikasjon omkring sentrale elementer i arbeidsforholdet. Selv med gode samarbeids- og kommunikasjonsforhold kan det oppstå mye frustrasjon dersom partene ikke kjenner til, eller tar hensyn til forhold i situasjonen som har betydning for den enkelte (Grimsø, 2011). Et viktig element er at leder og medarbeider oppleves som likeverdige parter i medarbeidersamtalen.

Det er mange oppfatninger omkring medarbeidersamtalen som verktøy og det er en aktivitet som vil kunne møtes med skepsis hos både medarbeidere og ledere. Dette blant

annet fordi det kan skape usikkerhet da temaer som individuelle målsetninger, innsats og ønsker som tas opp i slike samtaler kan virke fremmede (Nordhaug, 2002).

Kuvaas (2008) understreker at bedring av arbeidsprestasjoner og fordelaktige resultater for organisasjonen alltid må legges til grunn i gjennomføring av medarbeidersamtaler. Han knytter utviklende medarbeidersamtaler tett med påvirkning av motivasjonen til de ansatte. Kuvaas (2008) beskriver indre motivasjon som en sentral kilde til forklaring av holdning og adferd i organisasjoner. Indre motivasjon er et resultat av i hvilken grad tre grunnleggende behov, selvbestemmelse, kompetanseopplevelse og tilhørighet blir tilfredsstilt i arbeidsforholdet (Kuvaas, 2008). Det kan legges til rette for selvbestemmelse og følelse av tilhørighet i medarbeidersamtalen gjennom klarlegging av ansvar og myndighet knyttet til stillingen samt mål og rammer for arbeidsutførelsen. Justering av arbeidsoppgaver som del av samtalen kan bidra til økt kompetanseopplevelse hos den ansatte både ved at iboende kompetanse nyttes eller at behov for kompetanseutvikling beskrives. Økt utdanningsnivå hos medarbeiderne gir økte forventninger til bruk og utvikling av kompetansen den enkelte besitter og samtidig bedre forutsetning for at de kan bidra til utvikling av organisasjonen.

Nordhaug (2002) beskriver obligatorisk gjennomføring av medarbeidersamtale for alle i organisasjonen som et grunnleggende krav for at den skal gi en betydelig positiv effekt. Forsth (1994) hevder på en annen side medarbeidersamtaler bør være et tilbud og ikke et påbud. Han begrunner dette med at dersom en medarbeidersamtale skal kunne fungere godt må det være grunnleggende tillit og åpenhet mellom leder og medarbeider. Først når dette er til stede kan samtalen få en form som ivaretar begge parter behov og kan skape positive resultater.

At medarbeidersamtalen er systematisk innebærer at det bør være noen faste punkter som bringes opp i samtalen som har spesiell betydning for organisasjonen (Mikkelsen, 2002). Et gjentakende og systematisk fokus på slike saker skaper forutsigbarhet og gjør det mulig å vurdere utvikling mellom samtalen.

Organisasjonen bør utforme et system for forberedelse, gjennomføring og anvendelse av medarbeidersamtalen for å sikre en viss form for standardisering (Nordhaug, 2002). Nordhaug (2002) beskriver videre kompetanse i planlegging, gjennomføring og etterbruk av medarbeidersamtalen både hos ledere og ansatte som viktig for at den skal gi ønskede resultater.

Kuvaas (2008) er kritisk til et standardisert opplegg for medarbeidersamtaler og mener det kan ha direkte negativ effekt på medarbeidernes prestasjoner. Med dekning i egen forskning hevder Kuvaas (2008) at det er mye som tyder på at gjennomføring av medarbeidersamtaler ikke har noen positive effekter i seg selv. Han fremhever medarbeidernes opplevelser av samtalen som sentral for at den skal resultere i positiv

utvikling (Kuvaas, 2008). Medarbeidersamtalen bør derfor i sterkere grad tilpasses den enkelte medarbeider enn tilfredsstillende et standardisert system. Forhold som kan øke medarbeiderens positive opplevelse av medarbeidersamtalen er i følge Kuvaas (2008), involvering og følelse av kontroll i prosessen omkring gjennomføringen og eierskap til målsetningene som settes. Gode relasjoner mellom medarbeider og leder og gjensidig tillit som er opparbeidet gjennom den daglige kontakten. God personalforvaltning som skaper forutsigbarhet og følelse av rettferdighet i arbeidssituasjonen og til sist at medarbeidersamtalen preges av gode vurderinger eller evalueringer fra lederens side (Kuvaas, 2008).

Gode forberedelser fra både lederen og medarbeider er en forutsetning for en vellykket medarbeidersamtale (Nordhaug, 2002). Både leder og medarbeider bør være kjent med hvilke temaer som skal tas opp i samtalen for å kunne forberede seg (Mikkelsen, 2002). Bruk av forberedelsesskjema som omfatter både generelle og spesifikke punkter kan være til hjelp for å sikre gode forberedelser (Nordhaug, 2002).

Medarbeidersamtalen er en personlig samtale i ved at den skal knyttes til den enkelte medarbeider og ikke generelle problemstillinger for organisasjonen (Mikkelsen, 2002). Samtalen går ikke direkte på den daglige arbeidsledelsen, men sikter dypere for blant annet å forbedre grunnlaget for den (Wollebæk, 2000). Herunder også avklaring av personlige målsetninger og begrensninger hos den enkelte. At samtalen har en personlig innretning gjør at to samtaler sjelden utvikler seg likt og forløpet avhenger av individuelle forhold. Relasjonen mellom leder og medarbeider er viktig og en faktor som påvirker resultatet til medarbeidersamtalen sammen med selve gjennomføring (Kuvaas, 2008). Det er derfor vanskelig å sette opp generelle retningslinjer for hvordan medarbeidersamtalen bør gjennomføres utenom å ha en klar forståelse av hensikten med samtalen (Wollebæk, 2002).

Utviklingsdimensjonen i medarbeidersamtaler er både knyttet til organisasjonens behov og den enkelte medarbeiders ønsker. Globalisering skaper stadig tøffere konkurransevilkår for organisasjoner og krav til endringsevne gjør det det nødvendig å ha mulighet for løpende tilpasning mellom mennesker og jobber (Nordhaug, 2002). Lederen må ha organisasjonens fremtidige behov og krav som bakteppe for medarbeidersamtalen som en premissgiver til utvikling. Innsikt i den enkelte medarbeiders potensiale og ambisjoner samt kjennskap til muligheter for kompetanseheving eller karriereveier skaper grunnlaget for planlegging av den enkelte medarbeiders faglige og karrieremessige utvikling (Wollebæk, 2000).

Motivasjon kan beskrives som drivkreftene bak våre handlinger (Wollebæk, 2000). Kjennskap til hva som motiverer den enkelte er viktig for lederen både i den daglige arbeidsledelsen og spesielt i medarbeidersamtalen. Indre motivasjon er beskrevet i et tidligere avsnitt, men ytre motivasjon er også et element i medarbeidersamtalen.

Behovet for anerkjennelse for utført arbeid, belønning eller tilpassing av sosiale faktorer kan være forhold som øker arbeidsprestasjoner hos medarbeidere (Wollebæk, 2000).

Kommunikasjon i organisasjoner er viktig og ikke bare avhengig av strukturer, men også organisasjonskultur og arbeidsklime (Mikkelsen, 2002). Medarbeidersamtalen er en anledning for lederen for å gi tilbakemelding, støtte og veiledning til medarbeiderne. Kompetanse og kjennskap til egne medarbeidere gir lederen muligheter til å forsterke ønsket adferd, øke motivasjon og bedre muligheten for måloppnåelse. På den måte kan lederen bidra til at den enkelte medarbeider oppnår læring, utvikling og mestingsfølelse i arbeidssituasjon.

Oppfølging etter medarbeidersamtalen er et ledelsesansvar hvor hovedinntrykkene og tiltakene fra samtalen bør formidles tilbake til medarbeideren (Mikkelsen, 2002). Det er gjennomføringen av tiltakene som skaper grunnlag for utvikling hos medarbeiderne.

Forsvarets tilnærming og metode for medarbeidersamtalen

Planleggings- og utviklingssamtaler som et personalpolitisk verktøy for militære arbeidstakere ble satt i system i Forsvaret på midten av 1980-tallet. Gjeldende retningslinjer nedfelt i Forsvarets Personell Håndbok (FPH) er at medarbeidersamtaler skal gjennomføres hvert år som et ledd i den enkelte medarbeiders karriereplan og som et viktig ledelsesverktøy for arbeidsgiver. Dokumentet beskriver hensikten med medarbeidersamtalen og gir veiledning til gjennomføringen.

Hensikten med medarbeidersamtalen beskrives i FPH del F som;

- Å gi foresatt og undergitt et inntrykk av hvordan de vurderer utført tjeneste.
- Å gi den enkelte medarbeider anledning til å drøfte sin arbeidssituasjon, innsats og utvikling med foresatte.
- Å gi foresatte og medarbeidere bedre grunnlag for gjensidig forståelse av hverandres arbeids- og ansvarssituasjon.
- Å komme frem til mulige tiltak som kan skape en mer effektiv organisasjon og bedre arbeidsforholdene ved å utnytte den enkeltes ressurser.

Veiledningen vektlegger at medarbeidersamtalen skal være et supplement til den daglige kontakten mellom leder og ansatt som gjennomføres på begge parter premisser og i en likeverdig dialog. Det understrekes viktigheten av å skape gjensidig tillit og åpenhet mellom partene i medarbeidersamtalene for å sikre god og åpen kommunikasjon. Samtalen anses som personlig og at innholdet i samtalen behandles fortrolig. Det er den ansattes stilling og forhold rundt denne sett opp mot enhetens mål som skal være hovedtemaet for medarbeidersamtalen. Medarbeidersamtalen skal både ha et perspektiv på kompetanse og karriereutvikling for den ansatte. FDH del F beskriver nødvendigheten av forberedelser til medarbeidersamtalen for begge parter. Lederen må kartlegge organisasjonens behov fremover og hvilke ressurser som er

tilgjengelige for kompetanseheving. Medarbeideren skal på sin side vurdere egen stillingsinstruks opp mot faktiske gjøremål og eget behov og ønsker for kompetanseutvikling innenfor realistiske rammer. Gjennomført medarbeidersamtale skal munne ut i en kontrakt eller gjensidig handlingsplan som beskriver begge parter ansvar for den kommende perioden. I tillegg skal medarbeidersamtalen resultere i en kompetanse- og karriereutviklingsplan for den enkelte medarbeider.

Oppsummering medarbeidersamtaler

Teori om medarbeidersamtaler er samstemte i hovedtrekkene for medarbeidersamtalen beskrevet i Nordhaugs (2002) definisjon, men varierer noe i forhold til hva som er viktig for å oppnå resultater. Jeg vil ta de viktigste forskjellene inn i diskusjonsdelen av oppgaven for å belyse kompleksiteten og en bred diskusjon.

Det er det sterkt samsvar mellom forsvarets tilnærming til medarbeidersamtalen og øvrig teori slik at jeg har redegjort for. Forsvarets forståelse av medarbeidersamtaler vil derfor ikke bli spesielt beskrevet videre i oppgaven, men anses som en del av teorien.

Personalutvikling

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for et utvalg av teori om personalutvikling som jeg anser som relevant for min forskning. Jeg vil starte litt overordnet for deretter å beskrive teori spesifikt knyttet til min oppgave. Underveis vil jeg søke å vise sammenhenger mellom teori om personalutvikling og teori om medarbeidersamtaler.

Hva er personalutvikling

Personalutvikling er litt forenklet beskrevet teori om hvordan medarbeidernes kompetanse kan utvikles slik at den imøtekommer den enkeltes ønsker og samtidig dekker organisasjonens behov. Kirkhaug (2012) definerte personalutvikling som «*systematisk utvikling av ansattes formelle og sosiale kompetanse til fordel for organisasjonen og den ansatte selv*». Personalutvikling foregår derfor i rammen av en organisasjon, det er derfor nødvendig å løfte blikket litt og beskrive denne rammen kort.

En organisasjon kan teoretisk beskrives som et «*sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål*» (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Sentralt for organisasjoner er at de har en målsetning og måloppnåelsen blir et resultat av samspillet mellom innsatsfaktorene. Organisasjoner påvirkes eksternt fra sine omgivelser og internt ved at den bestående av mennesker har en sosial og relasjonell dimensjon. Levedyktige organisasjoner vil være i kontinuerlig endring for å tilpasse seg ytre forhold for å vedlikeholde eller forbedre sin evne til å nå sine mål. Kompetanse som en stadig viktigere ressurs for verdiskapning gjør at foredling av menneskelige ressurser må anses som en viktig konkurransefaktor (Nordhaug (2004). For at organisasjoner skal opprettholde eller forbedre sin evne til å nå sine mål blir det viktig å ha rett person, på riktig plass, med den rette kompetansen og de riktige

arbeidsoppgavene (Kirkhaug, 2012). Dette samsvarer med de overordnede målene for personalutvikling. Kompetanse er et sentralt begrep i personalutvikling som jeg ønsker derfor å beskrive som del av teorigrunnet.

Kompetanse

Definisjonen av personalutvikling jeg har brukt beskriver utvikling både innen ansattes formelle og sosiale kompetanse. Nordhaug (2004) definerer kompetanse som kunnskaper, ferdigheter og evner til å utføre et arbeid, mens Lai (2004) inkluderer holdninger i vurdering av individuell kompetanse. Kompetanse besittes av det enkelte individ, men utvikles og forvaltes av organisasjonen i følge Lai (2004) og Nordhaug (2002) kaller arbeidstakeren for kompetansegeveren i organisasjonen. Kompetanse deles ofte opp i formell og uformell kompetanse. Den formelle kompetansen oppnås gjennom utdanningssystemer og er dokumenterbar, mens den uformelle kompetanse utvikles gjennom erfaringer og ustandardiserte læringsarenaer i eller utenfor organisasjonen (Lai 2004). Det er også nyttig å dele kompetanse inn i generell kompetanse og organisasjonsspesifikk kompetanse. Generell kompetanse har gyldighet også utenfor organisasjonen mens spesifikk kompetanse er tett knyttet til organisasjonens særegenheter. Sosial kompetanse er vanskelig å formalisere, men har betydning for etablering av sosiale relasjoner, kommunikasjon og vedlikehold av gode samarbeidsforhold. Realkompetansen omtales ofte som summen av uformell og formell kompetanse (Lai 2004).

Medarbeiderne som bærer av kompetanse omtales også ofte som organisasjonens viktigste ressurs. Kompetansearbeid er viktig og omfatter hele organisasjonen.

Kompetansestyring som en prosess

For at kompetansen skal ha effekt i organisasjonen må den være tilgjengelig og utnyttet i den aktuelle situasjonen. Organisatoriske grep for å imøtekomme endrede og nye kompetansekrav kaller Lai (2004) for strategisk kompetansestyring. Strategisk kompetansestyring innebærer planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak for å sikre organisasjonen og den enkelte medarbeider nødvendig kompetanse for å nå målene. De samme hovedaktivitetene er gjenkjennbare i Nordhaugs (2004) beskrivelse av kompetanseprosessen. Både Lai (2004) og Nordhaug (2004) beskriver nødvendigheten av en systematisk tilnærming til kompetansestyring basert på en behovsanalyse og iverksetting av tiltak for å gjøre riktig kompetanse tilgjengelig for å imøtekomme behovet og opprettholde konkurransekraft. Figur 2-1 viser en forenklet fremstilling av de ulike aktivitetene i strategisk kompetansestyring.

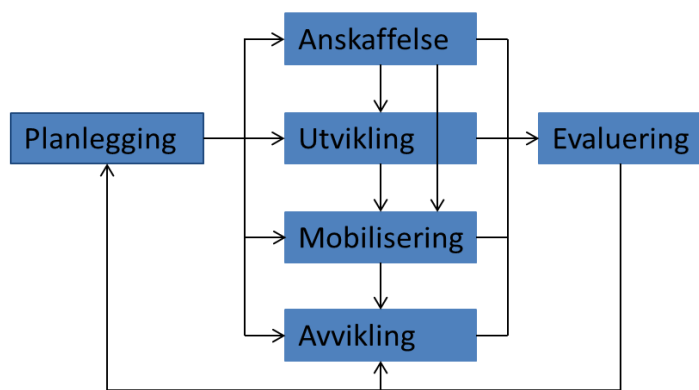


Fig.2-1 Strategisk kompetansestyring, forenklet (Lai 2004 s. 14)

Planlegging er den strategiske forankringen av kompetansestyring i en organisasjon som skal sikre at tilgjengelig kompetanse også dekker fremtidig behov. Tett kopling mellom organisasjonens overordnede målsetninger og kompetansestrategi er viktig for at kompetansearbeidet skal lykkes. Kompetanseplanleggingen må etablere konkrete tiltaksplaner med målsetninger. Tiltaksplanene må sees i sammenheng med en analyse av tilgjengelige kompetanse i organisasjonen. Analysen må også inkludere tilgjengelig kompetanse som ikke utnyttes i organisasjonen. Tiltakene danner grunnlag for gjennomføringsfasen hvor divergensen mellom kompetansebehovet og tilgjengelig kompetanse skal håndteres. Dette danner således et grunnlag for det praktiske kompetansearbeidet som blant annet kommer til uttrykk i medarbeidersamtaler.

Gjennomføringsfasen omfatter utvikling, anskaffelse, mobilisering og avvikling av kompetanse. Anskaffelse av kompetanse omfatter blant annet rekruttering av nye medarbeidere og vil ikke bringes videre i oppgaven da det faller utenfor medarbeidersamtalens fokus. Med mobilisering menes at tilgjengelig kompetanse utnyttes optimalt gjennom at strukturelle, kulturelle og lederskapsmessige forhold legger til rette for det. Kompetanseutvikling er tett knyttet til personalutviklingsbegrepet gjennom målrettede tiltak for å oppnå læring i form av intern organisasjonsspesifikk opplæring eller mer generell utdanning. Medarbeidersamtalen har et utviklingsperspektiv som blant annet har til hensikt både å mobilisere og utvikle kompetanse hos medarbeiderne. Avvikling av kompetanse kan være aktuelt dersom organisasjonen endret strategi eller bortfall av oppgaver gjør tilgjengelig kompetanse overflødig.

Evaluering av kompetansestyringstiltak er viktig for å finne ut om tiltak som er iverksatt har hatt ønsket effekt på de beskrevne målene.

Implikasjoner for organisasjonen

Kompetanseutviklingen skal være til fordel for både organisasjonen og den ansatte selv. Det er i utgangspunktet ingen kontradiksjon mellom organisasjonens og de ansattes behov, men for at personalutvikling skal utøves stiller det noen betingelser ovenfor

organisasjonen. Organisasjonen må ha klare målsetninger og en strategi for hvordan målene skal nås for blant annet for å beskrive hvilke kompetanse som er nødvendig. Videre må organisasjonen ha en kultur som fremmer personalutvikling gjennom åpenhet, læring og fokus på måloppnåelsen fremfor metoden. Felles verdier og sosiale miljøer som skaper trygghet og gir medarbeidere mulighet for å utfordre seg selv i en strukturell ramme med tilstrekkelig orden (Kirkhaug, 2012). For at organisasjonen skal kunne utnytte strategisk kompetanseutvikling må karriereplanlegging være etablert som et system (Nordhaug, 2004). Dette vil kunne gi lederne alternativer for å veilede medarbeidere i sin karriereutvikling gjennom medarbeidersamtalen. Dette gjelder også system for horisontale karriereveier som stimulerer medarbeidere som er opptatt av faglig fordypning og utvikling. Ledere har en viktig rolle i personalutviklingen da de har ansvar for utøvelsen av organisasjonens strategi for å nå målene.

Lederrollen i personalutvikling

Lederen har den daglige kommunikasjonen med medarbeidere og skal ivareta både organisasjons- og individperspektivet i personalutviklingen. Dette skaper både utfordringer og muligheter. Lederen har kontroll over de ansattes rammebetingelser i form av mål og ressurser og er den som best kjenner behovet for utvikling av kompetanse innenfor eget ansvarsområde. Kompetanse som mangler eller ikke utnyttes på grunn av hemmende strukturer, rådende kultur eller andre forhold vil ofte være synlig for lederen. Gjennom formell makt har også lederen rett til å evaluere medarbeidernes arbeidsutførelse og kan bidra til å skape et arbeidsmiljø hvor de ansatte stimuleres til å utnytte sine ressurser gjennom delaktighet og medansvar i prosesser og arbeidsoppgavene. Påvirkning av kulturen gjennom egen adferd og stimulering av at arbeidsmiljø hvor ansatte kan dele erfaringer og refleksjoner uten frykt for negative konsekvenser er nødvendig (Kirkhaug, 2012). Økt involvering og medbestemmelse fra de ansatte vil påvirke lederens redusere lederens mulighet til kontroll og innebære en endring av hvordan lederskapet utføres. Lederen må i større grad utøve veiledning og opplæring gjennom tett integrering med sine ansatte og økte krav til pedagogiske evner.

En justering av lederroller medfører endrede kompetansekrav til lederen hvor håndtering mellommenneskelige relasjoner, samarbeid og evne til å lytte til medarbeiderne er enda viktigere. Lederen er på mange måter en av premissleverandørene for at personalutvikling kan utøves i organisasjoner.

Det er knyttet flere lederutfordringer til håndtering av kompetanseressurser og personalutvikling (Nordhaug, 2008). I motsetning til fysiske og økonomiske ressurser eies kompetanseressursene av medarbeiderne som da til en viss grad får ressurskontroll. Dette stiller krav både til lederens evne til å sørge for at medarbeiderne utnytter sin kompetanse i arbeidsutførelsen og i forbindelse med

kompetanseutviklingen. Riktig balanse mellom organisasjonsspesifikk og generell kompetanseutvikling er nødvendig for at ønsket intern mobilitet på medarbeideren ivaretas samtidig som at vedkommende ikke forsvinner uønsket ut av organisasjonen med kompetansen. Vurdering av realkompetanse hos medarbeiderne er utfordrende for lederen både med tanke på eksisterende kompetanse og fremtidig behov for organisasjonen (Nordhaug, 2004). Mobilisering av kompetanse som ikke utnyttes eller i hvilken grad medarbeiderne har potensiale for videre kompetanseutvikling krever at lederen har god kjennskap til både arbeidsprosesser og de ansatte.

Motivasjon for kompetanseutvikling og de enkelte ansattes ambisjoner for videre karriere er elementer som i stor grad kun er synlig for lederen. Både innenfor utvikling og mobilisering av kompetanse hos de ansatte vil medarbeidersamtaler spille en rolle. Motivasjon er sterkt knyttet til kompetanseanvendelse og ytelse hos medarbeidere (Lai, 2004). Strukturelle rammer og begrensninger i organisasjonen kan skape utfordringer for utnyttelsen og den interne mobiliteten til medarbeiderne. Dette gjelder kanskje spesielt i organisasjoner med høy grad av formalisering som for eksempel offentlige virksomheter.

Medarbeiderrollen i personalutvikling

Medarbeiderens rolle endres også i takt med at kompetanse spiller en stadig viktigere rolle for produksjonen. Økte kompetansekrav og stadig utvikling av kompetansen i tråd med organisasjonens behov skaper en forventning til medarbeidernes motivasjon og evne til læring. Livslang læring er etablert som et prinsipp i norsk utdanningspolitikk for å bidra til økt livskvalitet, større verdiskapningsevne og fleksibilitet i arbeidslivet for den enkelte medarbeider (Kirkhaug, 2012). Mikkelsen (2002) bruker begrepet karrierkapital. Med karrierkapital mener hun ressurser en ansatt innehar og som kan overføres til nye arbeidssituasjoner og oppgaver. Dagens kompetansesamfunn krever ifølge Mikkelsen (2002) at medarbeiderne tar et ansvar for både å sette seg inn i organisasjonens målsetninger og strategier samt kommunisere egne kompetanseønsker. Dette også for å kunne vurdere om riktige valg i forhold til ønsket karriere ligger i eller utenfor organisasjonen. Det er samtidig viktig at medarbeiderne har realistiske forventninger til egen karrieremessige utvikling (Nordhaug, 2002).

Medarbeideren som kompetanse giver (Nordhaug, 2002) har et valg i forhold til hvilken grad vedkommende ønsker å anvende sine kunnskaper og ferdigheter til fordel for organisasjonen. Dette bringer inn lojalitetsdimensjonen som en del av medarbeiderens rolle i kompetanseorganisasjoner. Lojalitet til egen karriere og fagmiljø versus lojalitet til organisasjonen kan være en utfordring spesielt for profesjonsutdannede medarbeidere ved at de føler seg i mindre grad følelsesmessig tilknyttet organisasjonen (Kirkhaug, 2012). En vekselvirkning av dette er også at

«bedriftenes lojalitet til de ansatte er på vikende front» (Nordhaug, 2002 s. 280) Åpen dialog mellom medarbeidere og ledere hvor individets ønsker og organisasjonens behov diskuteres blir derfor viktig for å bidra til at disse ikke står i kontrast til hverandre, men trekker i samme retning.

For at personalutvikling skal kunne utøves i organisasjoner må medarbeiderne etterleve de forventningene og mulighetene som skapes i organisasjonen. Et relativt ferskt begrep i norsk organisasjonsliv er medarbeiderskap. Medarbeiderskap omhandler hvordan medarbeiderne ved å ta ansvar for sine egne arbeidsoppgaver, arbeidsmiljøet og relasjon til arbeidsgiver blir en konstruktiv medspiller for både lederen og sine kolleger (Internettreferanse 3 og 4). Medarbeiderskap handler om å reflektere omkring egen praksis og stadig være i utvikling, og beskriver slik jeg ser det noe av kjernen ved medarbeiderrollen i personalutvikling.

Effekter av personalutvikling

En av hoved effektene ved utøvelse av suksessfull personalutvikling er økt endringsevne både for medarbeiderne og organisasjonen. Organisasjonen vil således være bedre i stand til å tilpasse seg endrede betingelser. Selv om effekter innenfor personalutviklingstiltak kan være vanskelig å identifisere (Lai, 2004) er det grunn til å tro at økt utnyttelse av kompetansebasen og systematisk utvikling av denne har positiv effekt på produktiviteten.

På medarbeidernivå er det noe lettere å identifisere positive effekter av personalutvikling som da vil kunne ha positiv påvirkning på organisasjonens effektivitet. De ansatte øker sin interne og eksterne mobilitet gjennom kompetanseutvikling og kan utnyttes bedre i organisasjonen. Opplevelsen av å bli satset på i forhold til kompetanseutvikling vil kunne bidra til økt motivasjon hos medarbeiderne og utvikle en økt jobbtilfredsstillelse og dermed også tilhørighet til organisasjonen. Samstemthet mellom organisasjonens og den ansattes behov i forhold til kompetanseutvikling vil kunne skape sterk lojalitet og stimulere til økt arbeidsinnsats.

Det kan oppstå negative konsekvenser som resultat av feilslått personalutvikling. Manglende samsvar mellom medarbeidernes kompetanseutvikling og organisasjonens behov vil kunne gjøre at gal kompetanse utvikles. Resultat kan bli etablering eller styrking av eksisterende kunnskapsmonopoler og økt gjensidig avhengighet i organisasjonen (Kirkhaug, 2012). Feil balanse mellom utvikling av generell og organisasjonsspesifikk kompetanse kan skape enten økt spesialisering eller ressurstapping ved at kompetanse forlater organisasjonen.

3. Metodekapittel

I dette hovedkapittelet vil jeg kort redegjøre for oppgavens vitenskapsteoretiske forankring. Videre vil jeg begrunne mitt valg av metode og fremgangsmåte i datainnsamlingen, utvalg av respondenter og hvordan datamaterialet er bearbeidet og analysert. Dette er grundig beskrevet for å gjøre forskningsopplegget transparent, slik at leseren kan få en helhetlig forståelse av hvordan forskningen er lagt opp og gjennomført. Kapittelet omtaler videre validitet og reliabilitet i forskningsprosessen, metodekritikk og til slutt et avsnitt hvor jeg gjør meg noen etiske betraktninger.

Valg av metode og vitenskapsteoretisk forankring

Samfunnsvitenskap handler om å studere sosiale forhold for å oppnå økt forståelse av samfunnet gjennom å prøve å forstå hvordan individer tenker og handler ved å studere deres atferd i ulike sosiale grupper (Halvorsen, 2008).

Metode er en systematisk måte å undersøke virkeligheten på og beskriver en etterprøvbar fremgangsmåte for innsamling, bearbeiding, analysering og tolkning av fakta for å komme frem til ny kunnskap (Halvorsen, 2008). Valg av metode må sees i sammenheng med hva det innsamlede datamateriale skal benyttes til. Formålet med datainnsamlingen i min forskning er å belyse og besvare problemstillingen for oppgaven:

Er medarbeidersamtalen et egnet verktøy for personalutvikling i Forsvaret sett både fra lederens og medarbeidernes synspunkt?

Problemstillingen henviser til aktørenes opplevelse av medarbeidersamtalens bidrag til personalutvikling. Innenfor kvalitativ forskning er fenomenologi et begrep som peker på interessen for å forstå sosiale fenomener ut fra aktørenes perspektiver og opplevelser med en oppfatning om at dette representerer virkeligheten (Kvale og Brinkmann, 2009). Jeg har valgt en kvalitativ forskningsmetode for min studie både fordi den egner seg godt til å få kunnskap om sosiale relasjoner og fordi jeg kan få mange opplysninger fra et begrenset antall respondenter. (Halvorsen, 2008)

Jeg bestemte meg tidlig for at jeg ønsket en utforskende tilnærming til temaet. Både fordi jeg er nysgjerrig på hvordan medarbeidersamtaler praktiseres i organisasjonen og fordi jeg ønsker å gjøre dette mest mulig forutsetningsløst tross egenerfaring. Jeg tar ikke utgangspunkt i en hypotese, men ønsker en åpen tilnærming med innsamling av empiri innenfor temaet. Jeg nytter derfor en induktiv tilnærming hvor utviklingen av teori kommer som et resultat av sammenstilling av innsamlet datamengde (Halvorsen, 2008).

Det finnes ulike kvalitative metoder for innsamling av data til et forskningsprosjekt. Medarbeidersamtalens natur som en personlig samtale mellom leder og medarbeider

gjorde at den naturlige innsamlingsmåten for meg var gjennomføring av intervjuer. Ustrukturerte intervjuer er en metode hvor intervjueren styrer samtalen så lite som mulig og at informanten med egne ord kan beskrive sin opplevelse av fenomenet (Halvorsen, 2008). Ustrukturerte intervjuer gir stor fleksibilitet for forskeren ved at økt innsikt i innsamlingsprosessen kan endre spørsmålsstillingen (Halvorsen, 2008). Jeg har valgt delvis strukturerte intervjuer for innsamling av data ved at jeg til en viss grad styrer intervjuet gjennom forhåndsdefinerte temaer. Begrunnelsen for dette er at jeg ønsket å sikre meg at innhentet data fra forskjellige respondenter har relevans til hverandre og problemstillingen ved at jeg utarbeidet en intervjuguide. Respondentene kunne ut fra intervjuguiden fritt beskrive sine opplevelser og erfaringer med medarbeidersamtaler uten påvirkning fra min side. På den måten forsøkte jeg å belyse problemstillingen fra ulike synsvinkler.

Utvalget

FLO Landkap er ikke en typisk avdeling for Forsvaret da andelen av sivilt tilsatt personell er høyere enn ved de fleste andre militære avdelinger. Halvorsen (2008) sier at det ved induktive tilnærminger er det et poeng i seg selv å ha et utvalg som er så kvalitativt forskjellig som mulig da dette vil kunne bidra til å dekke karakteristiske trekk ved undersøkelsesenheten. Jeg valgte derfor et skjønnsmessig utvalg for å imøtekomme dette og for at forskningen vil kunne gi overføringsverdi til øvrige deler av Forsvaret.

I arbeidet med problemstillingen gjennomførte jeg en analyse av undersøkelsesenheten for å gi best mulig grunnlag for datainnsamling. Analysen endte opp i utvalgskriterier og utvalgsprosedyre som jeg benyttet meg av til rekruttering av respondenter som jeg anser representerer de forskjellige kvalitetene i organisasjonen.

Det var naturlig å innhente data fra både leder og medarbeiderrollen når temaet er medarbeidersamtale som involverer begge parter. For å skape relevans for funnene utenfor FLO Landkap ønsket jeg kun å intervju militært ansatte som da er underlagt kravet om årlig medarbeidersamtale. Videre begrenset jeg utvalget til ansatte tilbeordret FLO Landkap etter 1/8-2012 for å sikre meg at respondenten har gjennomført eller deltatt på medarbeidersamtale i undersøkelsesenheten. For respondenter i lederrollen tok jeg utgangspunkt i alle linjeledere som er fast tilsatt. Linjeledere innehar personalansvar og skal dermed gjennomføre medarbeidersamtaler. At vedkommende er fast tilsatt betyr de er kvalifisert til å inneha stillingen med alle rettigheter og plikter. Dette gjorde jeg for å sikre at respondenter som intervjues i lederrollen formelt innehar kompetanse til gjennomføring av medarbeidersamtaler. For respondenter i medarbeiderrollen la jeg ingen ytterligere begrensning på utvalget utover at både respondenten og deres nærmeste leder er militært ansatt.

Etter å ha mottatt godkjennelse fra Norsk Samfunnsvitenskapelige Datatjeneste AS (NSD) sendte jeg forespørsel ut til alle aktuelle i utvalgsrommet og foretok et

skjønnsmessig utvalg av respondentene som var positive til å delta. Respondentene representerer alle tre hovedprosessområdene i FLO Landkap og således forskjelligheten i organisasjonen.

Gjennomføring av intervjuene

Jeg gjennomført et prøveintervju for å teste intervjuguiden og få erfaringer fra intervjuerrollen. Dette var nyttig, men resulterte ikke i endringer i intervjuguiden.

Respondentene ble innkalt i god tid og fikk intervjuguiden en uke før intervjuet. Jeg planla to intervjuer i uken for å kunne transkribere mellom hvert intervju og unngå sammenblanding i transkripsjonsprosessen.

5 av 6 intervjuer ble tatt opp på bånd med opptaksutstyr som jeg hadde testet under prøveintervjuet. En respondent opplyste ved oppstart intervju at vedkommende ikke ønsket at det ble tatt opp på bånd. Alle intervjuene ble gjennomført i samme rom og med samme organisering for å sikre samme opptaks kvaliteten som på forsøksintervjuet.

Jeg ønsket at den enkelte skulle kunne dele sine opplevelser og erfaringer om temaet uten å påvirke dem, men lot intervjuguiden være rettesnoren. Jeg planla med 1 time per intervju og opplyste om dette i min forespørsel til om deltakelse. I praksis varte intervjuene fra 29 til 43 minutter.

Før hvert intervju innledet jeg med samme bakgrunnsinformasjon og opplyste om kommentarene fra NSD i forhold til konfidensialitet og deres mulighet til å trekke seg.

Jeg opplevde respondentene som positive til å delta og erfarte stor åpenhet i forhold til å dele egne opplevelser og erfaringer. Det var en god stemning under intervjuene og jeg ble til tider imponert over respondentenes refleksjoner og fikk innsikt i perspektiver som både var interessante og nye for meg. Jeg fikk tilført ny kunnskap gjennom intervjuene som gjorde at jeg fikk lyst til å justere intervjuguiden underveis. Kvale og Brinkmann (2009) beskriver dette som at økende innsikt underveis i intervjuene kan være en trussel mot standardiserte betingelser i forskningen. Som uerfaren i rollen som forsker valgte jeg ikke å endre intervjuguide underveis.

Behandling og bearbeiding av data

For å klargjøre datamateriale for analyse må det overføres fra muntlige til en skriftlig form som gjør det lettere å strukturere og analysere innholdet. «*En transkripsjon er en konkret omdanning av en muntlig samtale til en skriftlig tekst*» (Kvale og Brinkmann, 2009 s. 192)

Intervjuet som ikke ble tatt opp på bånd ble omformet til skriftlig tekst i form basert på mine notater og etter hukommelsen. En svakhet med bearbeiding av data fra dette intervjuet er at den i liten grad inneholder presise formuleringer fra respondenten. En styrke kan være at intervjusituasjonens sosiale atmosfære overføres til nedskrivningen og at mine notater filtrerer bort data som ikke er vesentlig for intervjuets formål og

tema (Kvale og Brinkmann, 2009). De øvrige intervjuene ble tatt opp på bånd og jeg transkriberte de tilnærmet i sin helhet.

Selv om jeg prøvde å være objektiv i dette arbeidet er det nok sannsynlig at jeg ubevisst startet fortolkning i transkripsjonsprosessen. Halvorsen (2008) beskriver også at analysen i kvalitativ forskning ofte ikke er adskilt fra innsamlingsprosessen, men foregår intuitivt i møte med datamaterialet. Jeg vurderer det som en styrke at jeg transkriberte intervjuene selv og tilhører sammen profesjon som respondentene og kjenner sjargonger i språket.

Endringene jeg gjorde i overføringen til skriftlig tekst var å utelate påbegynte setninger som i intervjuet ble avsluttet åpenbart uten noe meningsinnhold. Oppfølgingsspørsmål fra meg under intervjuene ble transkribert for å sikre at respondentens uttalelser ble satt i sammenheng spørsmålet. Dette arbeidet gav med et skriftlig datamateriale på til sammen 36 tettskrevne sider. Transkribering var en tidkrevende prosess som krevde flere gjennomhøringer og kvalitetssikring av teksten for å sikre med at den var korrekt gjengitt og at meningsinnholdet ble ivaretatt.

Analyse

Det finnes ingen standardiserte teknikker for analyse av kvalitative data og forskeren vil kunne ha påvirkning på analysen gjennom sitt arbeid (Halvorsen, 2008). Forskerens påvirkning på og tolkning av dataene gjør gjennomsiktighet i forskningsprosessen viktig for at leseren får innsikt i hvordan datainnsamlingen har foregått. De endelige fortolkningene må virke plausible ut fra de empiriske funn som presenteres (Kvale og Brinkmann, 2009).

En utfordring ved kvalitative analyser er at det omfatter store mengder ustrukturerte data. For å gjøre datamengden mulig å analysere må den reduseres, systematiseres og organiseres uten at viktig informasjon forsvinner i prosessen (Lien, H og Lorentzen, H, 2012).

For å redusere datamengden gikk jeg gjennom den enkelte transkribering og fjernet tekst som ikke var meningsbærende. Dette var tidkrevende og medførte gjentatt lytting til opptakene, men reduserte datamengden noe uten å endre meningsinnholdet.

Deretter gjennomførte jeg det tilnærmet det Kvale og Brinkmann (2009) beskriver som en analysemodell som kalles meningsfortetting. Modellen medfører at lange meningsbærende setninger og resonnementer fra transkripsjonen komprimeres og gjengis i en kort setning. Dette innebærer en grad av fortolkning. Det var derfor viktig for meg å ha helhetsforståelse av respondentens beskrivelser slik at det var de dominerende meningene fra intervjuet som kom til uttrykk og bringes videre i analysen. Disse setningene, som enten var et direkte sitat fra intervjuet eller konstruert av meg ble kategorisert i de sentrale temaene fra intervjuguiden. Setningene ble merket av meg slik

at jeg viste hvilken respondent den stammet fra slik at eventuelle sammenhenger mellom de forskjellige temaene var sporbare.

I den videre analysen tok jeg for meg setningene for hver av de 5 sentrale temaene fra intervjuguiden for henholdsvis lederrollen og medarbeiderrollen. Tyngden i analysen innenfor det enkelte tema og som presenteres som funn i undersøkelsen er således der det er samsvar eller stor spredning i uttalelsene fra respondentene. Undersøkelsens funn innenfor de forskjellige temaene beskrives og eksemplifiseres av sitater fra transkripsjonen.

Validitet og reliabilitet

Validitet som begrep sammenstilles med gyldighet (jfr. Halvorsen, 2008). For å oppnå høy grad av gyldighet i gjennomført forskning må innsamlede data være relevante og dekkende i forhold til problemstillingen. Det vil si at forskningen undersøker det den er ment til å undersøke (Kvale og Brinkmann, 2009). Halvorsen (2008) beskriver dette som validitet i teoriplanet. Det vil kunne være vanskelig å bekrefte dette empirisk og krever derfor at forskeren argumenterer for sammenhengen (Halvorsen, 2008).

Ekstern validitet kalles ofte generaliserbarhet (Halvorsen 2008). For å oppnå en grad av generaliserbarhet ovenfor øvrige deler av Forsvaret som problemstillingen beskriver har jeg gjennomført strategisk utvalg av respondenter i datainnsamlingen.

Reliabilitet knyttes til undersøkelsens data og påliteligheten til disse. Høy grad av reliabilitet skal sikre at data er pålitelig og egnet til å belyse problemstillingen (Halvorsen, 2008). Påliteligheten er således knyttet til hvordan det innsamlede datamaterialet er behandlet og bearbeidet slik at unøyaktigheter og feiltolkninger unngås (Kvale og Brinkmann, 2009). En høy grad av pålitelighet er forutsetning for høy gyldighet i forskningen (Halvorsen, 2008). For å oppnå høy grad at pålitelighet er det sentrale spørsmål om meningsinnholdet fra respondentene i intervjusituasjon er oppfattet korrekt, samt at behandlingen og analysen av den ikke har forurenset eller endret det. For å unngå feilkilder har jeg tatt opp intervjuene på bånd og transkribert de nøyaktig med gjentatte gjennomhøringer for å fange opp nyanser i intervjuet. Jeg har videre gjennomført alle intervjuene selv og transkribert intervjuet direkte i etterkant for å redusere sjansen for sammenblanding av helhetsforståelsen fra det enkelte intervju. Å vurdere transkripsjonenes gyldighet er komplisert og er i praksis mer et spørsmål om hva som er nyttig transkripsjon for egen forskning (Kvale og Brinkmann, 2009). Kvale mfl. (2009, s. 187) beskriver transkripsjoner som «*kort sagt svekkede, kontekstualiserte gjengivelser av direkte intervjusamtaler*». Med det forstår jeg at den organisatoriske sammenhengen de er hentet fra ofte forsvinner i transkripsjonen. Jeg opplevde at min transkripsjon var nyttig for min forskning og vurderer derfor transkripsjonens gyldighet

som god. De endelige fortolkningene er plausible ut fra funn i undersøkelsen og samstemmer med min oppfatning etter å ha gjennomført intervjuene.

Gjennom hele forskningsprosessen har jeg vært kritisk til hvordan min førforståelses har påvirket forskningen for å unngå eller redusere denne i så stor grad som mulig.

Metodediskusjon og metodekritikk

Hvordan jeg rekrutterte respondenter til undersøkelsen og samlet inn data er viktig for forskningen og bør diskuteres. Som jeg redegjør for i avsnittet om utvalg definerte jeg noen kriterier for respondenter som jeg mener gir validitet i forskningen. Alle disse ble forspurt per epost som da medførte at alle intervjuobjektene har svart positivt på min forespørsel. Det kan bety at det er de som er mest positive til medarbeidersamtalen og som ser nytten av den, som har sagt seg villig til å bli intervjuet. Dette kan skape skjevhet i det empiriske utvalget (Kvale, 2009). På den andre siden representerer respondentene seg selv og er ansatte i organisasjonen. Deres utsagn har gyldighet ut fra deres egen oppfatning og kan også således også ha gyldighet for andre ansatte i organisasjonen. Kvalitativ forskning ved bruk av intervju er ikke egnet for å skape generaliserbare resultater, men i større grad å skape kunnskap til respondenters erfaringer og meninger som kan gi grunnlag for å forstå sammenhenger i praksis (Halvorsen, 2008).

For i større grad fått dekket karakteristiske og særegne trekk ved undersøkelsesenheten kunne jeg ha utvidet antall intervjuobjekter. Antall respondenter kan synes noe tynt.

Etiske betraktninger

Jeg gjennomfører et forskningsprosjekt på egen arbeidsplass og etter søknad fått godkjenning av tema og datainnsamlingsmetode fra øverste leder. Tema er delvis valgt ut fra arbeidsplassens behov og i dialog med lederen. Dette kan medføre utfordringer da jeg innehar en dobbeltrolle ovenfor intervjuobjektene både som forsker og kollega. Jeg har ingen lederrolle i organisasjonen, men innehar en stilling i staben som gjør at jeg kan bli oppfattet som representant for ledelsen. Jeg har derfor understreket min frie rolle som forsker og konfidensialiteten i databehandlingen ovenfor respondentene. I praksis opplevde jeg ikke at min nærhet til undersøkelsesenheten skapte utfordringer. Respondenten som ikke ønsket opptak av samtalen på bånd begrunnet dette i andre forhold. Jeg erfarte tvert imot stor åpenhet hos respondentene og flere uttrykte at intervjuet gir dem mulighet til å bidra i utvikling av noe de opplever som viktig og relevant.

Min nærhet til undersøkelsesenheten og egne erfaringer innenfor temaet gir meg en grad av førforståelse både ovenfor temaet og kjennskap til respondentene. Det skaper

utfordringer med tanke på å beholde objektiviteten som forsker. Jeg har derfor hatt et bevisst forhold til dette gjennom hele forskningsprosessen.

Metodevalget er vurdert opp mot problemstilling og forskningsspørsmål. Valg av metode er funnet formålstjenlig sett opp mot belastninger dette vil kunne medføre for organisasjonen, intervjuobjektene og meg som forsker.

I forskningsarbeidet var det viktig for meg å beskytte intervjuobjektene. Krav til informert samtykke, anonymitet og håndtering av data konfidensielt er derfor utført i tråd med NSD's retningslinjer. All informasjon og data har gjennom hele prosessen vært behandlet uten tilgjengelighet fra andre. Jeg har benyttet en båndopptaker med kodelås. Transkribering av intervjuene ble gjort på en datamaskin uten nettverkstilknytning og all skriftlig data er lagret på en kodet minnebrikke godkjent for skjermingsverdig informasjon. Respondentene ble gitt en bokstav fra A til F som identifikasjon i det skriftlige transkripsjonsmaterialet og respondentenes navn fremkommer ikke i noe av det skriftlige materialet.

4. Beskrivelse av funn

I dette kapittelet vil jeg presentere de viktigste funnene etter analysen av det innsamlede datamaterialet som senere diskuteres i kapittel 5.

Funn knyttet til generelle holdninger til medarbeidersamtaler

Hos ledere

Alle respondenter som ble intervjuet i lederrollen uttrykte en positiv innstilling til medarbeidersamtalen som verktøy. «*Medarbeidersamtalen er egentlig en investering i kommunikasjon med medarbeiderne*» uttaler en av respondentene. Dette er et syn som forsterkes av de andre respondentene som beskriver medarbeidersamtalen som «*en mulighet å sette fokus på mennesket i organisasjonen*». Ingen av lederne beskriver forsvarets formelle system for gjennomføring av medarbeidersamtaler som negativt, men at kravene den stiller kan bidra til at samtalen prioriteres.

Undersøkelsen viser at ingen av lederne opplever at ressursbruken overskygger effekten de opplever medarbeidersamtalen gir.

Alle respondentene beskriver medarbeidernes forventninger til samtalen som viktige for gjennomføringen og opplevd utbytte av samtalen. Forventninger varierer blant medarbeiderne og påvirker innstillingen de har til samtalen. «*Medarbeidere som har litt dårlige erfaringer har ofte piggene litt ute og er litt reserverte i samtalen, noe som gir en overflatisk samtale*» beskriver den ene respondenten.

Medarbeidersamtalen gir en mulighet til å gå dypere inn i både personlige og arbeidsplassrelaterte forhold.

To ledere beskriver egen kompetanse som en utfordring i forbindelse med medarbeidersamtalen. En av lederne uttaler *«jeg kunne tenke meg faglig påfyll og kompetanse på gjennomføring av medarbeidersamtalen for å utvikle det til et bedre verktøy for meg og organisasjonen»*.

Hos medarbeidere

Medarbeiderne beskriver forskjellig innstilling til medarbeidersamtaler. En respondent sier direkte at han ikke er veldig positiv og at han har *«inntrykk av medarbeidersamtaler veldig ofte er et pliktløp, noe som bare skal gjennomføres fordi det er et krav»*. Han begrunner dette med at resultater som kommer ut av samtalen sjelden følges opp og at daglig dialog med lederen med viktigere.

To respondenter er positive til medarbeidersamtalen som hjelpemiddel både for organisasjonen og deres egen utvikling. De beskriver at medarbeidersamtalen muliggjør en viktig og rutinemessig dialog mellom leder og medarbeider om sentrale forhold med arbeidssituasjonen. Begge beskriver oppfølging av tiltak etter medarbeidersamtalen som sentrale for at samtalen skal ha en troverdighet.

Alle tre beskriver at medarbeidersamtalen må sees i sammenheng med den daglige kommunikasjonen og at behovet for medarbeidersamtale påvirkes av denne.

Når det gjelder forventninger til samtalen mener medarbeiderne at disse er knyttet til lederen. En ny og ukjent leder, eller en leder man har ekstra god relasjon til skaper større forventninger til samtalen.

Funn knyttet til planlegging og forberedelser til medarbeidersamtaler

Hos ledere

Undersøkelsen viser at alle lederne utformer målsetninger for den enkelte medarbeidersamtale. Alle lederne forsøker å legge opp til en åpen og ærlig dialog hvor begge parter gis muligheter til å løfte frem med egne saker og få utbytte av samtalen.

Lederne beskriver forskjellige rutiner for hvordan de forbereder seg til samtalene. Fellestrekk er at de forbereder seg individuelt til hver enkelt samtale ved bruk av forberedelseskjemaet eller egenproduserte maler. En av respondentene beskriver at han *«ikke har en veldig systematisk tilnærming når det gjelder planlegging av samtalen»* og at forberedelsene til samtalene gjøres ganske kort til i forveien. Respondenten beskriver videre at *«det nok mere er sånn å prøve å få til et resultat der og da i samtalen»*. En annen leder beskriver at han *«prøver å drive systematisk kompetansebygging og utvikling for at avdelingen skal løse sine oppgaver»*.

Hos medarbeidere

Alle medarbeiderne ser på forberedelser til samtalen som viktig for utbytte. To beskriver at de setter av god tid, mens en forteller at han bruker lite tid på

forberedelsene. De som forbereder seg bruker forberedelsesskjemaet, handlingsplan fra forrige samtale eller egen oppsummering fra siste periode.

To av respondentene beskriver at de setter opp målsetninger for medarbeidersamtalen spesielt knyttet til egen kompetanseutvikling. En av respondentene forventer at lederen har en plan for kompetanseutviklingen knyttet til arbeidsoppgaver og hva som kvalifiserer til en videre karriere i Forsvaret.

Funn knyttet til gjennomføring av medarbeidersamtaler

Hos ledere

Undersøkelsen viser forskjellig praksis i gjennomføring av selve samtalen, men alle lederne beskriver det typiske samtaleklimaet under slike samtaler som god. Alle lederne beskriver at de prøver å skape en atmosfære som skaper dialog og åpenhet slik at saker kommer frem, men at de opplever forskjellig grad av åpenhet fra medarbeiderens side. To av lederne beskriver at de prøver å få en likeverdighet i samtalen tross leder-medarbeiderforholdet, blant annet ved innta en litt passiv rolle og på den måten fremheve medarbeideren. Undersøkelsen viser at det i hovedsak er lederen som fører ordet under medarbeidersamtalen, men at rekkefølgen på temaene kommer som et resultat av flyten i samtalen. Flere lederne beskriver en indirekte tilnærming ved at de prøver å putte inn temaer de ønsker å ta opp der det passer naturlig inn i samtalen.

Undersøkelsen viser at lederne forsøker å legge til rette for at medarbeiderne skal kunne komme med det de har på hjertet. En leder sier at *«jeg prøver alltid å sjekke ut om medarbeideren sitter med andre ting vi bør snakke om»*.

Alle lederne beskriver at de dokumenterer konkrete tiltak fra medarbeidersamtalen.

Hos medarbeidere

Undersøkelsen viser at medarbeiderne opplever klimaet under medarbeidersamtaler som god og at de stort sett har gode relasjoner til sine ledere. Det beskrives stor takhøyde under samtalen og at de kan snakke åpent og ærlig om det de ønsker.

Ledernes fremtoning i medarbeidersamtalene varierer i følge undersøkelsen. Noen ledere inntar en aktiv rolle i samtalen og styrer initiativet, mens de fleste oppleves mer passive og overlater til medarbeideren å bidra. Undersøkelsen viser at slik passivitet fra lederens oppfattes forskjellig. En respondent oppfatter en passiv leder som lite positivt. Vedkommende opplever for stort gjennomslag for egne synspunkter og uttaler, *«jeg savner kanskje litt motstand for det er jo ikke sikkert at den måten jeg har konkludert på nødvendigvis er den riktige?»*. En annen respondent beskriver at noen ledere er aktive og tar initiativet i samtalen *«mens andre er litt mere avmålt, men gir meg en bedre mulighet til å snakke»*.

To av respondentene etterlyser bedre kompetanse hos lederne til gjennomføring av medarbeidersamtaler slik at den ikke bare blir en frittstående samtale, men på en helhetlig måte koples til organisasjonens ledelse og utvikling av medarbeidere.

I forhold til kompetanseutvikling og karriererådgiving uttaler en av respondentene av han opplever at ledere ofte mangler kompetanse til individuell og rettet veiledning. Vedkommende hevder at *«det blir litt sånn generell overordnet rådgivning basert på hva lederen måtte ha fanget opp»*.

Undersøkelsen viser at tilbakemeldinger fra lederen under samtalen ofte er på et overordnet nivå. To av respondentene savner konkrete tilbakemeldinger på egen arbeidsutførelse i disse samtaler. En uttaler *«når det gjelder å få konstruktive tilbakemeldinger på hvordan jeg kan utvikle meg som medarbeider i denne sammenheng så vil jeg si det er lite å få noen ganger»*.

Funn knyttet til oppfølging av gjennomførte medarbeidersamtaler

Hos ledere

Alle lederne beskriver at de har et fokus på oppfølging av resultatet i etterkant av samtalen. Alle ledere i undersøkelsen opplever oppfølging av tiltak som krever ressurser eller beslutninger utenfor egen kontroll som utfordrende. Lederne beskriver at de spesielt i forhold til ekstern kompetanseheving ofte må de reservere seg ved å si, *«jeg kan love positiv påtegnning på søknaden, men ingen kursplass»*.

Flere ledere beskriver at de nok kan bli flinkere til systematisk oppfølging av tiltak etter medarbeidersamtaler. Lederne understreker at rask iverksettelse av tiltak er viktig for å vise at avtalen følges opp og at den blir tatt på alvor. *«Dårlig og manglende oppfølging av tiltak påvirker min tillit og troverdighet som leder»* sier en av respondentene.

Hos medarbeidere

Alle medarbeiderne beskriver at resultat eller tiltak fra samtalen dokumenteres, men at oppfølging av resultatene mellom samtaler er svak og delvis manglende.

Medarbeidernes har forskjellig oppfatning av hvem som har ansvar i forhold til kompetansetiltak som nedskrives i handlingsplanen varierer. En av respondentene sier tiltakene gir han muligheter, men at det er opp til han selv å få det realisert. De andre to beskriver oppfølgingen som en ren lederoppgave. Flere beskriver videre at de sjelden eller aldri har opplevd noen oppfølging av handlingsplanen fra lederens side. *«Jeg har aldri opplevd at noen av tiltakene skrevet i handlingsplanen har vært fulgt opp. Det gjelder både i FLO Landskap og andre avdelinger ...»* kommer det i et intervju med en medarbeider.

Funn knyttet til opplevde effekter av gjennomførte medarbeidersamtaler

Hos ledere

Lederne beskriver at de opplever at utbytte fra medarbeidersamtalen henger sammen med hvor godt man lykkes i selve samtalen. En samtale beskrives som god når kommunikasjonen ikke forblir overfladisk. En leder beskriver det slik, *«jo åpnere og mer ærlig samtale dess, større utbytte gir samtalen»*.

Flere lederne beskriver at noen effekter oppstår der og da i samtalen i forhold til oppklaring eller avklaring av divergerende oppfatninger eller manglende forståelse for beslutninger som er fattet. Medarbeidersamtalen kan således, ifølge er respondent, *« redusere sjansene for at det skapes grobunn for at enkelte kan gå rundt å skape negative bølger med bakgrunn i misforståelser »*.

Manglende kontroll over ressurser eller myndighet til å iverksette tiltak etter samtaler oppleves utfordrende for lederen. Spesielt innen kompetanseheving og karriererådgiving hvor en av respondentene forteller, *«.. det som jeg føler er litt sånn springende punkt er, med hvilken myndighet man som leder gjennomfører samtalen?»*.

Undersøkelsen viser at høye forventninger fra medarbeideren gjør at lederen må ta reserverasjoner i forhold utforming av tiltakene i handlingsplanen. I tillegg må gjerne lederen på et senere tidspunkt *« bruke tid på å bortforklare hvorfor vi ikke fikk det til »*. Dette har betydning for deres troverdighet og tillit som leder ovenfor medarbeideren. Lave forventninger på den andre siden er ikke godt grunnlag for en medarbeidersamtale og resulterer ifølge lederne ofte i en hyggelig, men overflatisk samtale.

En respondent betegner medarbeidersamtalen som *« en litt sånn risikosone i forhold til motivasjon hos medarbeiderne »* dersom samtalen resulterer i tiltak lederen ikke evner å gjennomføre. Lederen opplever seg som ansvarlig for tiltaket på vegne av organisasjonen, men opplever liten mulighet til å realisere det.

Undersøkelsen viser at ledere opplever styrket relasjon med medarbeider som en effekt av samtalen, gjennom bedre kjennskap til hverandre om forhold i og utenfor arbeidssituasjonen. En leder beskriver at *« medarbeidersamtalen gjør det lettere for meg å skjønne mine medarbeideres forskjellige behov »*. At medarbeidere får alenetid med sjefen og kan fortelle hva det de ønsker opplever lederne som et positivt resultat av samtalen.

Ingen av lederne forteller at de bruker medarbeidersamtalen til å gå inn på organisasjonens overordnede målsetninger, men ivaretar dette gjennom andre fora.

Alle respondentene beskriver at de bruker medarbeidersamtalen til å gå igjennom hvordan medarbeideren løser sine arbeidsoppgaver og uttrykker medarbeiderens egevaluering av dette som viktig. Lederne bruker også samtalen til å gi medarbeidere en formell anerkjennelse for gode resultater og arbeidsinnsats.

Medarbeidersamtalen gir ledere en mulighet til å formalisere systematiske utfordringer med medarbeidere som ikke finner sin løsning gjennom daglig uformell kommunikasjon.

Ledere beskriver at de i liten grad får tilbakemeldinger fra medarbeidere konkret på dem som ledere. En av respondentene forteller at «*medarbeidersamtalen gir veldig lite tilbakemelding til utvikling av meg som leder selv om jeg gjerne ønsker og ber om det*».

Hos medarbeidere

Alle respondentene beskriver at de opplever en god dialog med egen leder. Undersøkelsen viser at medarbeidersamtalen skaper en ekstra dimensjon til den daglige kommunikasjonen og at de må sees i sammenheng. I hvilken grad medarbeiderne opplever resultater av samtalen varierer og beskrives som vanskelig å måle.

En av respondentene uttrykker ganske tydelig at han opplever minimale resultater av medarbeidersamtalen slik de gjennomføres, mens de andre respondentene uttrykker på forskjellige måte positiv effekter de opplever samtalen gir.

En av effektene som fremkommer fra medarbeiderne i undersøkelsen er styrket relasjon til leder. Styrking av relasjonen forutsetter at medarbeideren har tillit til lederen og at samtalen blir åpen. En av respondentene opplever det å kunne dele informasjon om hjemlige forhold og utfordringer med sin leder som essensielt. «*Ikke å ha tiltro til sin nærmeste leder er belastende*» og han beskriver en slik situasjon som uholdbar.

Egentid med sjefen utenfor den daglige arbeidssituasjonen fremheves som en positiv effekt ved at fokus kan settes på temaer som ikke får prioritet i hverdagen. To av respondentene beskriver at annerkjennelse som gis i medarbeidersamtalen som motiverende i forhold til videre arbeidsinnsats.

Eierskap og konkretisering av målsetninger for organisasjonen oppleves ikke som et resultat av gjennomføring av medarbeidersamtalen og samtalen berører også dette i liten grad ifølge medarbeiderne.

Når det gjelder opplevde resultater av medarbeidersamtalen i forhold til kompetanseutvikling viser undersøkelsen at samtalen formaliserer dette som tema og at den resulterer i en handlingsplan. Når det gjelder realisering av handlingsplanen opplever medarbeiderne at dette i stor grad uteblir. Manglende oppfølging av handlingsplaner kan skyldes manglende fullmakter hos lederen eller mangel på kompetanse kanskje spesielt innen karriererådgiving og kompetanseutvikling. En av respondentene uttaler, «*jeg opplever veldig forskjellig hva mine ledere opp igjennom tiden har visst om karrieremuligheter og deres kompetanse for å rettlede meg*».

Undersøkelsen viser også at medarbeidere etterlyser en klar forståelse av hvordan resultatene medarbeidersamtalen bringes inn i organisasjonen for å utnytte seg av den.

5. Diskusjon

I dette hovedkapittelet vil jeg diskutere de viktigste funnene fra undersøkelsen i forhold til redegjort teori. Jeg velger å dele kapittelet i 2 deler for å skape bedre flyt i teksten uten å miste sammenhengen i diskusjonen. I det første underkapittelet vil jeg diskutere funn som omhandler holdning til medarbeidersamtalen, planlegging, forberedelser og oppfølging av denne. Det andre diskusjonskapittelet omhandler lederes og medarbeideres opplevde resultater og effekter av medarbeidersamtalen. Målsetningen for diskusjonen er å se i hvilken grad funnene samsvarer eller avviker fra teorien og besvare problemstillingen for oppgaven.

Holdninger, planlegging, forberedelser, gjennomføring og oppfølging av medarbeidersamtalen

Undersøkelsen viser at lederne viser en gjennomgående positiv innstilling til medarbeidersamtalen. Selv om gjennomføringen er et pålagt krav, ser lederne flere muligheter enn begrensninger i forsvarets system for medarbeidersamtaler. Det virker som kravet hjelper lederne å prioritere samtalen i en travel arbeidshverdag. Medarbeiderne er også i hovedsak positive selv om bildet her er mer variert. Nordhaugs (2002) utgangspunkt at medarbeidersamtalen må være et grunnleggende krav for alle kan synes til en viss grad å ha gyldighet for FLO Landkap. Forsth (1994) på den andre siden er kritisk til pålagte medarbeidersamtaler og mener grunnleggende tillit og åpenhet mellom leder og medarbeider må være på plass for at hensikten med samtalen skal kunne oppnås. Åpenhet i medarbeidersamtalen beskrives som en utfordring spesielt fra ledernes synspunkt og diskuteres i et eget avsnitt. Det kan likevel synes som utgangspunktet for at medarbeidersamtalen kan nyttes som verktøy for personalutvikling er på plass gjennom den gjennomgående positive innstillingen blant respondentene.

Både ledere og medarbeidere viser aksept for at medarbeidersamtalene er satt i system og er kjent med de faste punktene som tas opp gjennom forberedelsesskjemaet. Det gjentakende og systematiske fokuset synes å skape forutsigbarhet for begge parter slik Mikkelsen (2002) argumenterer for. Faste og kjente temaer som tas opp i medarbeidersamtalen kan også ha bidratt til en lav skepsis for aktiviteten blant respondentene (jfr. Nordhaug, 2002). Dette trenger ikke å være i konflikt med kritikken Kuvaas (2008) har til standardisering av medarbeidersamtalene hvor han mener at dette ikke må gå på bekostning av individuell tilpasning av samtalene. Samtlige ledere beskriver at de forbereder seg spesifikt til hver samtale og vil således kunne ha tilpasse disse individuelt. Spesifikke forberedelser gir likevel ingen garanti for individuell tilpasning. Dette bekreftes delvis ved av medarbeiderne etterlyser konkret veiledning og tilbakemeldinger om egen arbeidssituasjon og utførelse i samtalene. Forståelsen for

individuell tilpasning av samtaler synes å være tilstede og er innarbeidet som praksis hos lederne, men evnen til utførelse i form av kompetanse må diskuteres nærmere.

Både ledere og en medarbeider beskriver ledernes kompetanse til planlegging og gjennomføring av medarbeidersamtalen som begrenset. Planlegging og gjennomføring av medarbeidersamtaler er utfordrende og krever forskjellig kompetanse og ikke minst personlig mot hos lederen. Slik Nordhaug (2002) beskriver det omhandler medarbeidersamtalen tema som på individuelt nivå kan virke fremmede og skape usikkerhet. Lederen må derfor skape gode relasjoner til sine medarbeidere gjennom den daglige arbeidsledelsen som kan legge grunnlag for en åpen og ærlig medarbeidersamtale. Åpen og ærlig dialog i samtalen er en målsetning for medarbeidersamtalen og skaper muligheter for personalutvikling blant annet for å kunne vurdere medarbeiderens realkompetanse. Funnene fra undersøkelsen viser at lederne opplever varierende grad av åpenhet hos medarbeiderne i samtaler. Lederne begrunner den varierende åpenheten til medarbeiderne i deres forventninger til samtalen. Medarbeidere på sin side beskriver at deres forventninger til medarbeidersamtalen er tett knyttet til kjennskap til lederen. I et slikt resonnement kan det synes som om ledernes kompetanse kan være deler av forklaringen på varierende åpenhet og dialog i medarbeidersamtaler. Dette underbygges av teorien som fremhever kompetanse hos lederen som viktig for å skape god dialog og at personalutvikling medfører endrede kompetansekrav til lederen. At ledere selv beskriver behov for økt kompetanse innen medarbeidersamtalen er i seg selv et viktig funn og et sterkt signal til organisasjonen. Styrking av lederkompetansen innenfor planlegging og gjennomføring av medarbeidersamtalen bør således prioriteres dersom organisasjonen har som mål å drive personalutvikling. Denne delkonklusjonen går riktignok ikke på medarbeidersamtalen som verktøy, men på ledernes utøvelse av den.

Undersøkelsen viser at lederne i liten grad kobler medarbeidersamtalen med overordnet kompetansestyring i organisasjonen. Flere medarbeidere etterlyser dette og beskriver at medarbeidersamtalen oppleves som en frittstående samtale. Lederne uttrykker at de i liten grad bruker medarbeidersamtalen til gjennomgang av organisasjonens målsetninger, og beskrivelse av fremtidig kompetansebehov. Dette kan komme av at organisasjonen ikke har en tydelig kompetansestrategi eller at den ikke er godt nok kommunisert til lederne. En annen forklaring kan være at lederne ikke har nødvendig kompetanse og forståelse for rollen medarbeidersamtalen har i kompetanseutviklingen for organisasjonen. Årsaken til dette gir ikke min undersøkelse godt svar på. En leder beskriver at han prøver å drive systematisk kompetanseutvikling for at egen avdeling, men relaterer ikke dette til en overordnet kompetanseplan for organisasjonen. Uavhengig av grunn avviker denne praksisen fra teorien som beskriver at et viktig element i personalutvikling er forståelse for organisasjonens

kompetansebehov i relasjon til eksisterende kompetanse. Medarbeidersamtalens rolle til å utforme mobiliserings eller utviklingstiltak er vanskelig å etterleve dersom en mangler forståelse av hvilken kompetanse organisasjonen trenger. Manglende kobling til organisasjonens kompetansebehov kan også medføre at kompetanseutvikling i for stor grad foregår på medarbeidernes premisser. Resultatet vil da kunne bli at u hensiktsmessig kompetanse utvikles i forhold til organisasjonens behov. Manglende kobling til organisasjonens behov vil også kunne medføre vanskelige vilkår for lederen til å veilede medarbeiderens kompetanse- og karriereutvikling. Dette er et forhold som understøttes av funn i undersøkelsen.

Både ledere og medarbeidere beskriver lederens manglende ressurskontroll i forhold til kompetanse- og karriereutviklingstiltak som en utfordring. Lederens direkte påvirkning på egne medarbeideres karriereutvikling er begrenset ved at tilsetninger i Forsvaret gjøres på sentralt nivå. Utvikling av medarbeidernes kompetanse som muligjgjør en karriereutvikling kan derimot påvirkes av lederen. Dette henger igjen sammen med lederens forståelse av organisasjonens kompetansebehov. Lederen må bidra til at tiltak utformes slik at både generell og organisasjonsspesifikk kompetanse kan utvikles i tråd med organisasjonens behov og medarbeiderens ønsker. Forankring i organisasjonens kompetansebehov vil også kunne skape en økt sannsynlighet for at tiltak innen kompetanseutvikling kan realiseres. Lederen må således kjenne til hvilke ressurser organisasjonen har for å gjennomføre kompetansetiltak i forkant av medarbeidersamtalen for å unngå skuffelser og frustrasjoner hos medarbeideren. Medarbeideren på sin side må som Mikkelsen (2002) beskriver også ta ansvar for utvikling av sin egen karrierekapital. Ved å kjenne organisasjonens kompetansestrategi, relatere egne ønsker til kompetanseutvikling med denne og kommunisere disse i medarbeidersamtalen vil dette øke sjansene for realisering. Medarbeideren må gjøre en selvstendig vurdering om organisasjonens målsetninger samsvarer med egne ønsker i forhold til arbeidsoppgaver og karrieremuligheter fremover. Funn fra undersøkelsen avviker her noe fra teorien ved at flere medarbeidere forventer at lederen tar eneansvar for utarbeidelse av kompetanseutviklingsplan for de ansatte. Det kan således synes nødvendig å klarlegge medarbeiderens rolle i egen kompetanseutvikling i organisasjonen.

Det er lederens ansvar å legge til rette for at medarbeidersamtalen stimulerer til åpen og ærlig dialog. Likeverd i samtalen er i redegjort teori beskrevet som viktig (Mikkelsen, 2002). Dette samsvarer med funn i undersøkelsen hvor lederne beskriver fokus på viktigheten med å oppnå god dialog. Likeverd i medarbeidersamtalen går slik jeg ser det ikke på tvers av ivaretagelse av rollene, men heller en åpenhet omkring den. Lederens rolle i medarbeidersamtalen er å ivareta de ansattes individuelle behov som videre skal kunne gi fordelaktige resultater for organisasjonen (Kuvaas, 2008).

Undersøkelsen viser at flere ledere inntar en litt passiv rolle i medarbeidersamtalen for å stimulere medarbeideren til å bidra. Lederens fremtoning i medarbeidersamtalen må tilpasses den enkelte medarbeideren for skape god dialog, derav bør grad av passivitet vurderes nøye. Ledere påvirker kulturen i en organisasjon gjennom sin adferd og kommunikasjonen er også kulturelt betinget. Selv om lederne forteller at det er stor takhøyde i medarbeidersamtalen bør ønske om åpenhet forsterkes gjennom egen adferd. En passiv tilnærming i samtalen kan tenkes å skape motsatt effekt enn det som er ønskelig ved at det gjør medarbeideren usikker. At en medarbeider opplever det som positivt at lederen er avmålt i samtalen går noe på tvers av dette resonnementet og demonstrerer kompleksiteten omkring medarbeidersamtalene. Den individuelle tilnærmingen til samtalene synes også ut fra dette perspektivet å være viktig.

Undersøkelsen viser at både ledere og medarbeidere savner konkrete tilbakemeldinger i medarbeidersamtalen. Tilbakemeldinger på måloppnåelse eller arbeidsinnsats kan gi opplevelse av mestring og er tett knyttet til motivasjon. Tilbakemeldinger er grunnlaget for å skape utvikling og går inn i selve kjernen til både medarbeidersamtalen og personalutvikling. Dette funnet avviker således fra begge de teoriene lagt til grunn for oppgaven. Lederens kompetanse til å etablere målsetninger for egne medarbeidere er nødvendig for å kunne gi relevante og konkrete tilbakemeldinger. Undersøkelsen viser at lederne etablerer målsetninger som del av sine forberedelser, men samtidig at medarbeiderne i liten grad får tilbakemeldinger på disse i samtalen. I følge medarbeiderne er tilbakemeldinger ofte generelle og av overordnet karakter. Flere ledere beskriver medarbeiderens egnevaluering som en viktig del av samtalen. Dette kan gi et bilde om at ledere i for liten grad ivaretar lederansvaret i medarbeidersamtalen ved å gi tilbakemeldinger både som en evaluering, men også for å stimulere til utvikling hos de ansatte gjennom støtte og veiledning. Lederens rolle i personalutvikling er blant annet å evaluere medarbeiderens arbeidsutførelse (Kuvaas, 2008) og bidra til et arbeidsmiljø hvor den enkeltes ressurser utnyttes og utvikles.

Undersøkelsen viser at oppfatningen av hvordan gjennomførte samtaler følges opp varierer mellom ledere og medarbeidere. Ledere beskriver oppfølging av tiltak som viktig og en respondent sier direkte at det påvirker hans troverdighet som leder. Medarbeiderne på den andre siden opplever oppfølgingen av resultatene i samtalen som svak og mangelfull. Forskjellig oppfatning kan nok delvis skyldes at lederne kan synes å se på oppfølging som en prosess, mens medarbeiderne vurderer resultatene av oppfølgingen. Det er likevel grunn til å tro at enkelte ledere ikke følger tett nok opp handlingsplanene og at funnene avviker fra teorien. En medarbeider uttrykker at han aldri har opplevd oppfølging av noen tiltak skrevet i handlingsplanen. Oppfølging av tiltak fra medarbeidersamtalen er et lederansvar (Mikkelsen, 2002) også fordi tiltakene i utgangspunktet skal bidra til å styrke organisasjonen. Dette samsvarer også godt med

teori om personalutvikling hvor gjennomføring av kompetansetiltakene er et lederansvar.

Opplevde resultater og effekter av medarbeidersamtalen

I dette avsnittet vil jeg beskrive funn knyttet til effekter av medarbeidersamtalen slik de fremkommer i undersøkelsen for å diskutere disse opp mot teori og problemstilling.

Medarbeiderne i undersøkelsen beskriver at konkretisering av målsetninger for organisasjonen i liten grad berøres i medarbeidersamtalen. Dette avviker fra både teori om medarbeidersamtaler og personalutvikling. Medarbeiderne beskriver også at de ikke opplever eierskap til organisasjonens mål som et resultat av medarbeidersamtalen. Dette er diskutert i et tidligere kapittel, men vil også ha påvirkning på den enkeltes opplevelse av resultater fra medarbeidersamtalen.

Flere ledere beskriver sammenheng mellom følelsen av suksess i en medarbeidersamtale og opplevd utbytte av den. Dette samsvarer godt med Kuvaas (2008) som fremhever medarbeidernes opplevelse av samtalen som sentral for at den skal gi positiv utvikling. God og åpen dialog i samtalen vil gi medarbeideren en opplevelse av medvirkning i utarbeidelse av målsetninger og at tilbakemeldinger som gis oppleves som riktige. Dette samsvarer også med personalutviklingsteori hvor delaktighet og medansvar til arbeidsoppgaver beskrives som viktig for å mobilisere og utnytte medarbeidernes ressurser.

Ledere beskriver at konkrete avklaringer er en effekt som kan oppstå i en medarbeidersamtale. Som Grimsø (2011) beskriver kan selv gode samarbeidsforhold skape grunnlag for frustrasjon og uklarheter som medarbeidersamtalen kan bidra til å rydde opp i. Medarbeidersamtalen kan således bidra til å styrke personalutviklingen ved at jevnlig samtaler rydder bort elementer som kan være en stressfaktor i relasjonen mellom leder og medarbeider.

Både ledere og medarbeidere opplever styrket relasjon som en effekt av medarbeidersamtalen. I forhold til at medarbeidersamtalen er personlig og går dypere inn på grunnlaget i arbeidssituasjonen synes dette naturlig. Alenetid med sjefen nevnes av flere medarbeidere som en av grunnene til at relasjonen styrkes. Medarbeidersamtalen gir en mulighet til å diskutere saker som ikke er direkte tilknyttet arbeidssituasjonen. En styrket relasjon mellom leder og medarbeider vil skape økt trygghet for begge parter og bedre kommunikasjonen. Dette vil kunne bidra til å skape et arbeidsmiljø der de ansatte tør å dele egne erfaringer og refleksjoner som igjen skaper bedre grunnlag for læring og kompetanseutvikling. Medarbeidersamtalen ser således ut til å kunne legge grunnlag for en viktig forutsetning for personalutvikling gjennom styrkede relasjoner mellom leder og medarbeider og utvikling av et arbeidsmiljø som bidrar til læring.

Flere ledere beskriver også at kjennskap til forhold utenfor arbeidssituasjonen som en opplevd effekt av medarbeidersamtalen. Både for å bli bedre kjent, men også som en leder beskriver gi det bedre mulighet til å forstå den enkelte ansattes behov som indirekte påvirker arbeidsutførelsen. Kjennskap til muligheter og begrensninger hos den enkelte medarbeider vil kunne bidra til bedre tilrettelegging av arbeidssituasjonen og utnyttelse av den enkeltes ressurser gjennom tilpasninger.

Undersøkelsen viser at oppfølging av tiltak i handlingsplanen fra medarbeidersamtalen oppleves som vanskelig. Medarbeidere opplever at denne i liten grad følges opp fra lederen. Lederen på sin side beskriver utfordringer med å gjennomføre tiltak blant annet på grunn av manglende myndighet og ressurser. En leder beskriver at han føler det påvirker hans troverdighet som leder. Teori om medarbeidersamtalen beskriver at lederen i forkant av samtalen må kartlegge både organisasjons behov for kompetanse og ressurser tilgjengelig for kompetanseutvikling. Dette samsvarer også godt med personalutvikling hvor organisasjonens behov for kompetanse må legges til grunn. Funnene fra undersøkelsen avviker på dette området fra teorien og kan indikere at lederne ikke har gjort dette i tilstrekkelig grad som del av sine forberedelser. Det kan videre synes som om ikke lederne har vært tydelige nok i samtalen og latt medarbeidernes ønsker i for stor grad påvirke handlingsplanen. Resultatet blir da en handlingsplan som i liten grad er forankret i organisasjonens kompetansebehov eller har dekning i ressurser. Lederen stilles da i en vanskelig situasjon ovenfor medarbeideren som ansvarlig på vegne av organisasjonen.

Alle ledere forteller at de bruker medarbeidersamtalen til gjennomgang av hvordan medarbeiderne utfører sine arbeidsoppgaver. En slik evaluering samsvarer med lederrollen i personalutvikling hvor de ansatte skal stimuleres til utnyttelse av sine ressurser og gi lederen innsikt i kompetansebehov som avdekkes gjennom samtalen. Lederne beskriver videre at samtalen er en mulighet til å gi anerkjennelse til medarbeideren for gode resultater og arbeidsinnsats. Slik Wollebæk (2000) beskriver, vil anerkjennelse kunne bidra til økt motivasjon og arbeidsinnsats hos medarbeiderne. Det er således samsvar mellom teori om medarbeidersamtalen, personalutvikling og funn fra ledere i undersøkelsen innenfor evaluering av ansattes arbeidsinnsats. Medarbeiderne savner konkrete tilbakemeldinger på arbeidsutførelse i disse samtalen og opplever at lederen mangler kompetanse til individuell og retter veiledning. I forhold til evaluering og utvikling av medarbeidernes arbeidsutførelse synes det som om ledernes forståelse og praksis er på plass. Samtidig opplever ikke medarbeiderne at det gir ønskede resultater. Dette gir et avvik i virkelighetsoppfatning som bør sees nærmere på.

6. Konklusjon og avslutning

I dette kapittelet vil jeg prøve å trekke sammen delkonklusjonene fra diskusjonskapittelet til en mer helhetlig besvarelse av problemstillingen. Videre vil jeg beskrive hvilken betydning dette kan ha for organisasjonen og identifisere forslag til tiltak som FLO Landkap kan vurdere for mulig å styrke personalutvikling. Til sist vil jeg beskrive noen svakheter med egen oppgave som jeg har erfart gjennom prosessene i forskningsarbeidet.

Besvarelse av problemstilling

Problemstillingen for oppgaven er:

Er medarbeidersamtalen et egnet verktøy for personalutvikling i Forsvaret sett både fra lederens og medarbeidernes synspunkt?

Jeg finner gjennom min forskning at utgangspunktet for medarbeidersamtalen som verktøy for personalutvikling, er på plass i FLO Landkap. Dette begrunner jeg med den positive innstillingen undersøkelsen beskriver fra både medarbeidere og ledes til medarbeidersamtalen som aktivitet. Teori beskriver positive opplevelser fra medarbeiderne av samtalen som sentral for å skape utvikling i en organisasjon (Kuvaas, 2008). Mitt forskningsarbeid argumenterer for at målsetningene med medarbeidersamtalen samsvarer med personalutviklingens forståelse av kompetansestyring som en prosess. I diskusjonen kommer jeg frem til at forankring i overordnede målsetninger og kompetansestrategi kan gi medarbeidersamtalen en kopling til organisasjonens kompetansearbeid og således skape et bedre grunnlag for gjennomføringen. Funn fra undersøkelsen kan derimot tyde på at medarbeidersamtalens forankring i organisasjonens målsetninger er noe svak. Handlingsplaner og kompetanseutviklingstiltak fra medarbeidersamtaler synes således i varierende krav og ivareta både organisasjonens og medarbeidernes interesser. Medarbeidersamtalen som etablert aktivitet i Forsvaret synes å kunne støtte personalutvikling gjennom systematiske og gjentakende samtaler som både styrker relasjonen mellom leder og medarbeider og bidrar til et arbeidsmiljø som stimulerer til utvikling og læring. Personalutvikling vil som teori beskriver medføre en justering av lederrollen og stiller således endrede kompetansekrav til lederen. Funn i undersøkelsen viser også behov for styrking av lederkompetanse, spesielt innen medarbeidersamtalen. Medarbeideren spiller en viktig rolle i personalutvikling. Undersøkelsen argumenterer for at medarbeidersamtalen som aktivitet også legger til rette for ivaretagelse av medarbeiderens interesser, men at en tydeliggjøring av rollen kan synes nødvendig.

Hovedkonklusjonen i oppgaven er at medarbeidersamtalen synes å være et egnet verktøy for personalutvikling i Forsvaret, både fra lederens og medarbeiderens synspunkt.

Undersøkelsen antyder at praktisk gjennomføring av medarbeidersamtalen i FLO Landkap avviker noe fra teorien og egne bestemmelser. Studien antyder derfor at det er behov for å iverksette noen tiltak for bedre den kvalitative gjennomføringen av medarbeidersamtaler i forhold målsetningene og gjennom dette gjøre organisasjonen bedre i stand til å utøve personalutvikling. Implikasjoner for organisasjonen og forslag til mulige tiltak beskrives i neste avsnitt.

Implikasjoner for organisasjonen og forslag til tiltak

I dette kapitlet vil jeg ut fra funn i undersøkelsen fremme noen forslag til tiltak som FLO Landkap kan vurdere for å forbedre sin evne til å utnytte medarbeidersamtalen som verktøy. Og derav styrke sin evne til personalutvikling. Tiltakene fordeles på 3 nivåer ut fra min forståelse av hvor ansvaret for gjennomføring kan ligge.

FLO Landkap

Ett tiltak som kan styrke FLO Landkaps muligheter til å utøve personalutvikling er å tydeliggjøre egen kompetansestrategi for hele organisasjonen. Undersøkelsen indikerer at kjennskapen til denne er noe svak blant både ledere og medarbeidere. En styrking at denne vil kunne danne et bedre grunnlag for gjennomføring av medarbeidersamtaler og øvrig arbeid med kompetanseutvikling i organisasjonen.

Ledere

Undersøkelsen viser at lederne har god forståelse for betydningen av medarbeidersamtaler, men uttrykker et behov for å utvikle sin kompetanse i forhold til denne aktiviteten. Ett tiltak kan derfor være å styrke ledernes kompetanse til planlegging, gjennomføring og oppfølging av medarbeidersamtaler. Gjennom økt kompetanse vil lederne i større grad til utnytte medarbeidersamtalen som verktøy og å sikre en ønsket kompetanseutvikling.

Undersøkelsen antyder at lederne har et potensiale til å gjøre seg bedre kjent med hvilke ressurser og muligheter FLO Landkap har til gjennomføring av kompetansetiltak. Og gjennom dette for å øke realiserbarheten i handlingsplaner til medarbeiderne. Dette vil trolig kunne bedre ledernes mulighet til oppfølging av kompetansetiltakene i forhold til dagens praksis.

Undersøkelsen indikerer at ledere i FLO Landkap har et potensiale til å bli tydeligere og mere konkrete i sine tilbakemeldinger til egne medarbeidere gjennom medarbeidersamtalen.

Medarbeidere

Undersøkelsen antyder at medarbeidere kan ta et økt ansvar for utvikling av egen kompetanse. Jeg mener på bakgrunn av funn i undersøkelsen og dekning i teori at medarbeiderne har et potensiale til å ta et tydeligere grep om egen kompetanse- og karriereutvikling. I dialog med lederen kan medarbeideren i større grad bidra til å etablere handlingsplaner som harmoniserer med FLO Landkaps målsetninger og dermed øker realiserbarheten av kompetansetiltakene.

Undersøkelsen indikerer at medarbeiderne kan bli tydeligere til å gi tilbakemeldinger til egne ledere. Dette vil kunne bidra til å skape et arbeidsmiljø som stimulerer til utvikling og læring gjennom åpen og ærlig dialog.

Svakheter med oppgaven

Gjennom arbeidet med oppgaven har jeg erfart noen svakheter med min forskning opp mot opp mot problemstillingen.

Den første svakheten er validiteten til funnene i undersøkelsen. Antall respondenter kan synes noe lavt. Større antall respondenter eller oppfølgingsintervjuer ville gitt meg en bedre empirisk dekning i oppgaven. Jeg kunne også kombinert studien med en kvantitativ undersøkelse for å oppnå metodetriangulering (Halvorsen, 2008). Sammenfall i funnene fra begge undersøkelsesmetodene ville gitt en styrket validitet i forskningen.

En annen svakhet med slik jeg oppfatter det er at ambisjonen om å sammenstille to omfattende teorier ble kanskje ble utfordrende sett i forhold til begrensninger i oppgavens omfang. Jeg har derfor gjennomført et utvalg fra teoriene som grunnlag for min sammenstilling og diskusjon som kan oppleves som en svakhet i oppgaven.

Referanser

Litteraturreferanser

- Forsth, Leif-Runar (1994): *Medarbeidersamtaler*, Aquarius Forlag AS, Aurskog
- Forsvarsstaben Personell (2002): *Forsvarets Personellhåndbok med oppdateringer*, Oslo
- Grimso, Rigmor E. (2011): *Personaladministrasjon – Teori og praksis*, 4. utg., Gyldendal Norsk Forlag, Oslo
- Halvorsen, Knut (2008): *Å forske på samfunnet – en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, 5. utg., J.W. Cappelens Forlag AS, Oslo
- Jacobsen, Dag Ingvar (2004): *Organisasjonsendringer og endringsledelse*, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, Bergen.
- Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan (2007): *Hvordan organisasjoner fungerer*, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, Bergen.

Kuvaas, Bård (red) (2008): *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*, 3. utg., Vigmostad & Bjørke AS, Bergen, Bergen.

Kvale, Steinar og Brinkmann, Svend (2009): *Det kvalitative forskningsintervju*, 2. utg., Gyldendal Norsk Forlag AS, Oslo.

Lai, Linda (2004): *Strategisk kompetansestyring*, 2. utg., Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, Bergen

Mikkelsen, Aslaug (2002): *Medarbeidersamtaler i det nye arbeidslivet*, J.W. Cappelens forlag AS, Oslo.

Nordhaug, Odd (2002): *Ledelse av menneskelige ressurser – Måltrettet personal- og kompetanseledelse*, 3. utg., Universitetsforlaget, Oslo

Nordhaug, Odd (2004): *Strategisk kompetanseledelse*, Universitetsforlaget, Oslo

Røvik, Kjell Arne (1998) *Moderne organisasjoner. Trender i organisasjonstenkning ved tusenårsskiftet*, 6. utg., Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, Bergen

Røvik, Kjell Arne (2007) *Trender og translasjoner – ideer som former det 21. århundrets organisasjon*, Universitetsforlaget, Oslo

Vinje, Finn Erik (2006): *Skriveregler*, 8. utg., H. Aschehoug & Co (W. Nygaard), Oslo

Wollebæk, Knut (1989): *Medarbeidersamtaler – hvorfor og hvordan*, Universitetsforlaget, Oslo

Wollebæk, Knut (2000) *Jobbsamtaler - Et hjelpemiddel for personalutvikling og veiledning*, 4.utg., Genesis forlag i samarbeid med Næringslivets forlag, Oslo

Kirkhaug, Rudi (2012), Plansjeserier og egne notater fra leksjoner modul STV-6309 Personalutvikling, våren 2012, Bardufoss

Offentlige dokumenter

Det kongelige administrasjons og fornyingsdepartementet (2013): Hovedavtalen i Staten 2013-2015, Oslo

Masteroppgaver brukt som referanser

Bjordal, Karin (2010): Medarbeidersamtalen i Skandinavia. I takt eller utakt med (frem)tidens krav? - En tidsreise gjennom de siste førti år, Masteroppgave ved Universitetet i Stavanger, Samfunnsvitenskapelig fakultet.

Lien, Heidi og Lorentzen, Hilde Elisabeth (2012): *Medarbeidersamtalen- et ledelsesverktøy.*, Masteroppgave ved Høgskolen i Oslo og Akershus, Fakultet for samfunnsfag

Lysfjord, Liv Eli (2010): Opplever medarbeidere at medarbeidersamtaler bidrar til medbestemmelse på arbeidsplassen?, Masteroppgave ved Handelshøyskolen i Bodø.

Trandem, Reidun (2006): Medarbeidersamtalen – mer enn en rituell samtale? – Samtaler med skoleledere som verdsetter medarbeidersamtalen høyt., Masteroppgave ved Institutt for lærerutdanning og skoleutvikling, Universitetet i Oslo.

Internettadresser

1. http://www.regjeringen.no/upload/FAD/Vedlegg/Arbeidsgiverpol/Hovedavtalen_2013-2015.pdf
2. <http://www.kunnskapssenteret.com/articles/2480/1/Hva-er-samfunnsvitenskap/Hva-er-samfunnsvitenskap.html>
3. <https://www.baerum.kommune.no/PageFiles/58996/Medarbeiderskap%20brosjyre.pdf>
4. <http://www.idebanken.org/forside/attachment/266217?download=true&ts=12ddbe-fa218>

Vedlegg

- 1- Godkjenning fra Norsk Samfunnsvitenskapelige Datatjeneste AS
- 2- Forespørrelse om deltakelse i intervju i forbindelse med en masteroppgave.
- 3- Intervjuguider.

Vedlegg 1

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES			
<p>Rudi Kirkhaug Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging Universitetet i Tromsø 9037 TROMSØ</p>		<p>Harald Hfrågrov gate 2 N-5007 Bergen Norway Tel: +47-55 58 21 17 Fax: +47-55 58 96 50 nsd@nsd.uib.no www.nsd.uib.no Org.nr. 985 321 884</p>	
Vår dato: 11.09.2013	Vår ref: 35336 / 3 / MB	Deres dato:	Deres ref:
TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER			
Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 04.09.2013. Meldingen gjelder prosjektet:			
35336	<i>Medarbeidersamtalen - et nyttig verktøy eller et pliktløp?</i>		
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Universitetet i Tromsø, ved institusjonens øverste leder</i>		
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Rudi Kirkhaug</i>		
<i>Student</i>	<i>Per Aslak Loso</i>		
Etter gjennomgang av opplysninger gitt i melde skjemaet og øvrig dokumentasjon, finner vi at prosjektet ikke medfører meldeplikt eller konsesjonsplikt etter personopplysningslovens §§ 31 og 33.			
Dersom prosjektet endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for vår vurdering, skal prosjektet meldes på nytt. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html .			
Vedlagt følger vår begrunnelse for hvorfor prosjektet ikke er meldepliktig.			
Vennlig hilsen			
			
Vigdis Namtvedt Kvalheim	Marianne Bøe		
Kontaktperson: Marianne Bøe tlf: 55 58 25 83 Vedlegg: Prosjektvurdering Kopi: Per Aslak Loso, Burudveien 22, 1350 LOMMEDALEN			

Personvernombudet for forskning



Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 35336

Personvernombudet kan ikke se at det behandles personopplysninger med elektroniske hjelpemidler i prosjektet, og det vil derfor ikke omfattes av meldeplikten etter personopplysningsloven.

Deltakerne vil bli informert om at navn på arbeidssted vil publiseres i den ferdige oppgaven jf. telefonsamtale med student 09.09.2013.

Personvernombudet anbefaler at deltakerne får anledning til å godkjenne egne sitater i oppgaven.

Personvernombudet legger til grunn at det ikke registreres opplysninger som gjør det mulig å identifisere enkeltpersoner, verken direkte eller indirekte, når intervjuene transkriberes.

Prosjektslutt er 01.01.2014. Datamaterialet anonymiseres. Samtykkeerklæringer, epostadresser og lydbåndopptak slettes.

Vedlegg 2

FORESPØRSEL OM DELTAKELSE I INTERVJU I FORBINDELSE MED EN MASTEROPPGAVE

Jeg er masterstudent ved UiT Norges Arktiske Universitet i Tromsø og holder på den avsluttende masteroppgaven. Temaet for oppgaven er medarbeidersamtaler, og jeg ønsker å se på hvordan medarbeidersamtalen benyttes i FLO Landkap.

Oppgavens tittel er: «Medarbeidersamtalen – et nyttig verktøy eller et pliktøp»

For å studere dette nærmere vil jeg intervju 4-6 ansatte i FLO Landkap i rollen som leder eller medarbeider. Intervjuobjektene blir førstegangskontaktet direkte av meg gjennom e-post slik at de får tid til å tenke seg om før en evt deltakelse.

Deltakelse i studien innebærer et intervju med meg hvor ditt forhold til medarbeidersamtalen er tema? Du vil motta en intervjuguide i forkant slik at du har mulighet til å forberede deg. Jeg ønsker å bruke båndopptaker. Intervjuet er forespeilet å ta opptil 1 time.

Det er frivillig å delta på studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi grunn. Innsamlede opplysningene vil bli behandlet konfidensielt, og ingen enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes i den ferdige oppgaven. Opplysningene anonymiseres og opptakene slettes når oppgaven er ferdig, innen utgangen av januar 2014.

Dersom du ønsker å delta vennligst ta kontakt med meg på tlf 67863020/92452274 eller sende meg en mail på FIS Basis. Du er også velkommen til å ta kontakt med min studieveileder Professor Rudi Kirkhaug ved UiT Norges Arktiske Universitet i Tromsø på tlf 77644000.

Å delta på studien vil ikke koste noe, men det vil heller ikke bli gitt kompensasjon for deltakelse. Alle intervjuer vil bli gjennomført innenfor normal arbeidstid dersom ikke annet er spesielt avtalt. Gjennomføring av intervjuene er godkjent etter søknad av Sjef FLO Landkap Brigader Bjarne Neramo.

Jeg vil i etterkant kunne bruke resultatene fra studien i presentasjoner eller publisering. Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste A/S.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta.

(Signert av prosjektdeltaker)

Vedlegg 3

Denne intervjuguiden har til hensikt å forberede intervjuobjektene forut for intervjuet slik at samtalen kan foregå så fritt som mulig omkring hovedspørsmålene. Det er beskrevet noen kulepunkter under hovedspørsmålene for å hjelpe intervjuobjektene i sine forberedelser. Disse punktene vil også kunne nyttes under intervjuet for å bidra til å skape fremdrift i samtalen og hindre avsporinger.

Intervjuguiden er delt inn i en versjon for de som blir intervjuet i rollen som medarbeider og en for de som intervjues i rolle som leder. Hovedspørsmålene er de samme, men underpunktene varierer noe ut fra rolle og perspektiv.

Intervjuguide – leder

1. Hvordan ser du på *gjennomføring* av medarbeidersamtaler?
 - Hensikt
 - Ressursbruk
 - Utbytte
2. Hvordan *planlegger og forbereder* du medarbeidersamtaler?
 - Rammer
 - Målsetninger
 - For deg som leder
 - For enheten/avdelingen
 - For den enkelte medarbeider
3. Hvordan *gjennomfører* du selve medarbeidersamtalen?
 - Bruk av standard skjema
 - Hvem styrer ordet og tema
 - Samtaleklima under en typisk samtale
 - Dokumentasjon av samtalen
4. Hvordan *følger du opp* resultatene fra medarbeidersamtaler?
 - Rutiner og typiske tiltak
5. Hvordan effekter oppfatter du gjennomføring av medarbeidersamtaler har?
 - På deg som leder og din posisjon
 - På din relasjon til egne medarbeidere
 - Kommunikasjon av målsetninger
 - Måloppnåelse
 - Ressursutnyttelse og arbeidsinnsats
 - For dine medarbeidere
 - For din kjennskap til ansattes arbeidssituasjon

Intervjuguide – medarbeider

1. Hvordan ser du på *gjennomføring* av medarbeidersamtaler?
 - Erfaringer
 - Forventninger
 - Annet
2. Hvordan *planlegger og forbereder* du deg til medarbeidersamtale?
 - Målsetninger
 - Kompetanse
 - Karriere
 - Annet
3. Hvordan *gjennomføres* selve medarbeidersamtalen?
 - Bruk av standard skjema og dokumentasjon
 - Opplevelsen av to-veis kommunikasjon og medbestemmelse
 - Opplevd samtaleklima under samtaler
 - Detaljnivå og opplevelse av treffsikkerhet på tilbakemeldinger fra leder
4. Hvordan følges *resultatene* fra medarbeidersamtalene opp?
 - Rutiner og typiske tiltak
5. Hvordan effekter har gjennomføring av medarbeidersamtaler på deg som medarbeider?
 - Eierskap og konkretisering av målsetninger for organisasjonen og deg
 - Kompetanseutvikling og karriererådgiving
 - Relasjoner til leder
 - Motivasjon og organisasjonstilknytning.
 - Endringer i ansvar og arbeidsoppgaver