

# Masteroppgave i pedagogikk

Fakultet for pedagogikk  
Høgskolen i Agder - Våren 2007

## Medarbeidersamtalens funksjon i arbeidslivet

– et læringsperspektiv

Marianne Riskjell

# **MEDARBEIDERSAMTALENS FUNKSJON I ARBEIDSLIVET**

**– ET LÆRINGSPEKTRIV.**

**MARIANNE RISKJELL**

**Masteroppgave i pedagogikk  
Våren 2007**

**FAKULTETET FOR PEDAGOGIKK**

# SAMMENDRAG

Læring kan deles inn i to typer, hvor den ene er den læringen som foregår i sosiale sammenhenger når lærende kommuniserer med hverandre og den andre typen er den personlige læringen som foregår i det kognitive apparatet hos den lærende. Det sosiokulturelle læringsperspektivet danner bakgrunn for redegjørelse som tar utgangspunkt i praktiske ledelsesstrategier og medarbeidersamtalen som et utviklingsverktøy.

Human-relation- fokuser på den gode samtalen som en viktig arbeidsmetode for å tilrettelegge produktiviteten. Lærende organisasjoner er en metode som Senge(1999) lanserte i forhold til det å drive endringsledelse i organisasjoner. Metoden tar utgangspunkt i at lærende organisasjoner skal være et sted som tilrettelegger for videreutvikling av menneskers evne, kreativitet og hvor det kollektive fellesskapet ble ivaretatt. Metoder som lærende organisasjoner bygger på er at individuell læring kan skje i felleskap ved å tenke helhet. Sosiokulturelt læringsyn bygger på et konstruktivistisk syn som tar utgangspunkt i et helhetlig syn på mennesket. Et slikt læringsyn ser på verden som konstruert og at alle som er en del av denne konstruksjonen er med å bidrar og påvirker i den store helheten.

I utgangspunktet kan læring ses som opptak av ny kunnskap hvor det i forlengelse av dette skjer en atferdsendring. Utgangspunktet for å finne ut om det har skjedd læring blir å finne ut om det har ført til en eller annen form for endring. I det nye arbeidslivet blir læring en forutsetning for å klare jobben ved å stadig utvikle den nødvendige kunnskapen som trengs for å løse problemer i forbindelse med arbeidsoppgaver. Medarbeidersamtalen har blitt presentert både som et ledelsesverktøy og et utviklingsverktøy. Fremtredene kriteriene for læring er faktorer som menneskers evne til dialog og kommunikasjon, indre og ytre motivasjon, samsvar mellom mennesker og organisasjonens behov og evne til å reflektere og sette ord på erfaringer.

# INNHALDSFORTEGNELSE

<b>1 INNLEDNING</b>	<b>5</b>
1.1 Tilnærming og avgrensning	5
1.2 Bakgrunn for undersøkelsen	7
1.3 Medarbeidersamtalen i en historisk ramme.	8
1.4 Forskning på området	10
1.5 Begrunnelse for valg av tema	11
<b>2 TEORETISK BAKGRUNN</b>	<b>13</b>
2.1 Hva er en medarbeidersamtale?	13
2.2 Hva er læring?	15
2.2.1 Kunnskap og læring	15
2.2.2 Sosiokulturelt perspektiv på læring med vekt på Vygotsky og Dysthe	17
2.2.3 Nonakas modell for kunnskapsutvikling	20
2.2.4 Oppsummering av læring.	22
2.3 Personalutvikling og ledelse	23
2.3.1 Kunnskapsledelse i organisasjoner	23
2.3.2 Human Resource Management	25
2.3.3 Lærende organisasjoner	27
2.3.4. Oppsummering av personalutvikling og ledelse.	30
2.5 Sammenfatning av lærings -og management-teori	34
<b>3 FORSKNINGSDESIGN</b>	<b>37</b>
3.1. En kvalitativ tilnærming	37
3.2. Planlegging og gjennomføring av intervju	41
3.3. Datainnsamling	42
3.4 Etiske retningslinjer	43
3.5 Behandling og analyse av data.	43
3.6 Vurdering av undersøkelsens kvalitet	44
<b>4 PRESENTASJON AV DATA</b>	<b>46</b>
4.1 Dialog	46
4.2 Behov og forventinger	49

<b>4.3 Refleksjon</b>	<b>52</b>
<b>4.4 Motivasjon</b>	<b>55</b>
<b>4.5 Trygghet</b>	<b>58</b>
<b>5 DRØFTING</b>	<b>61</b>
<b>5.1 Dialog og kommunikasjon</b>	<b>63</b>
<b>5.3 Ansatte og organisasjonens behov og forventninger</b>	<b>67</b>
<b>5.4. Refleksjon</b>	<b>70</b>
<b>5.5 Motivasjon</b>	<b>73</b>
<b>5.6 Personlig trygghet</b>	<b>76</b>
<b>5.7 Oppsummering og sammenfatning av teori og empiri.</b>	<b>78</b>
<b>6 KONKLUSJON</b>	<b>82</b>

# 1 INNLEDNING

Denne avhandling tar utgangspunkt i medarbeidersamtalen i arbeidslivet sett ut fra et læringsperspektiv. Innledningen vil bestå av en tilnærming og avgrensning av dette temaet som munner ut i en aktuell problemstilling. Videre vil bakgrunnen for undersøkelsen utdypes med blant annet presentasjon av aktuell litteratur. Det vil også bli gitt en kort beskrivelse av medarbeidersamtalen i et historisk perspektiv for til slutt å presentere aktuell forskning på feltet. Først vil det derimot bli en beskrivelse og utdyping av temaet om medarbeidersamtalen i tilknytning til læringsbegrepet.

## 1.1 Tilnærming og avgrensning

Dagens samfunn kjennetegnes av å være et kunnskapssamfunn. Fokuset på kompetanse og kunnskapsutvikling er tydelig i alle deler av samfunnet alt fra skole, familie, politikk og arbeidslivet. Kunnskapssamfunnet og dets fokus på kompetanse har en synlig effekt på de fleste områder, deriblant på arbeidsplassen. Endringsledelse og lærende organisasjoner er populære områder i forbindelse med utvikling av en organisasjonskultur. Kunnskap og informasjon utvikles stadig og nyere forskning hevder dermed at for at bedrifter og organisasjoner skal lykkes i dagens samfunn, kreves det egenskaper som blant annet endringsvilje. Begrepet ”lærende organisasjoner” som stammer fra Peter Senge(1966) og hans bok om den femte disiplin er en hyppig brukt teori som er knyttet opp mot endringsledelse. Denne teorien har blant annet vist resultater i forbindelse med utvikling av menneskelige ressurser, hvor fokuset er på den enkeltes person og individets bidrag til å skape merverdi for organisasjonen. Dette stammer tilbake til ledelsesstrategier som Human Resource Management, hvor synet på menneskelig arbeidskraft ble endret fra å bli sett på som maskiner for å øke produksjonen, til synet på menneskets som en ressurs i seg selv og som et bidrag til økt omsetning for organisasjonen.

Kunnskapsutvikling blir ofte satt opp som et mål i forbindelse med organisasjonsutvikling. Fokuset er på verdiskaping, tilrettelegging for forskning og nye ideer, kunnskapsutvikling, utvikle nye trender, bevare de menneskelige ressursene og lignende. Det finnes ulike måter å bevare de menneskelige

ressursene på, blant annet ved konkurransedyktig lønn, bonusordninger, ansvar og muligheter for personlig utvikling. Medarbeidersamtalen har ofte blitt trukket frem som et fordelaktig styringsverktøy i forbindelse med kommunikasjon og utvikling av menneskelige ressurser. Denne masteroppgaven vil i første omgang fokusere på og belyse om det finnes et verktøy for å drive kunnskapsutvikling i en organisasjon. De aller fleste organisasjoner og bedrifter har en form for medarbeidersamtale – en samtale som foregår mellom leder og medarbeider. Denne samtalen kan ha ulike formål, men et aspekt som ofte kjennetegner formålet med en slik samtale er at det skal være et verktøy som har en målsetting om å tilrettelegge for dialog mellom leder og medarbeider. Begrepet verktøy kan i denne sammenhengen defineres som et hjelpemiddel til konkret tilrettelegge for mestring i en jobbsituasjon (Lahnstein 2004:219).

For å finne et mulig svar på problemet i forholdt til hvordan læring og kunnskap kan utvikles i arbeidslivet vil fokuset i denne avhandlingen være på medarbeidersamtalen, og om det kan være et verktøy som bidrar til kunnskapsutvikling. Det vil være et fokus på hvordan kunnskap skapes. Et annet stort spørsmål som kan være aktuelt å belyse er hvilke faktorer som tilrettelegger for læring?

Disse spørsmålene kan sammenfattes i problemstillingen som lyder:

**Kan medarbeidersamtalen tilrettelegge for faglig læring og utvikling hos medarbeideren?**

Medarbeidersamtalen har ofte blitt brukt som et ledelsesverktøy for å tilrettelegge for læringen som er nødvendig i arbeidslivet i dag. Men hovedfokuset i denne oppgaven vil ikke være på lederen og styringsverktøyet, men på medarbeideren og hans/hennes faglige utbytte av samtalen. Et av formålene med medarbeidersamtalen er beskrevet som et verktøy for personlig kompetanseutvikling og det kan dermed være hensiktsmessig å undersøke om dette er tilfelle i en valgt organisasjon.

Denne samtalen har også blitt kalt utviklingssamtalen, lønnsamtalen og lignende. Ved å fokusere på utvikling kan formålet med en slik samtale være et ønske om at

det skal skje en form for personlig kunnskapsutvikling for den ansatte på arbeidsplassen. Medarbeidersamtalen som et utviklingsverktøy kjennetegnes ofte av det skal være et målstyringsverktøy, verktøy for kunnskapsutvikling, et verktøy knyttet til HMS-arbeidet, og det kan også være en innfallsport til det å drive med organisasjonsutvikling.

For å kunne gå inn og finne et svar på om medarbeidersamtalen kan tilrettelegge for kunnskapsutvikling vil fokuset i denne avhandlingen være på læring og hvordan læring skapes. Kunnskap og læring vil bli drøftet inngående og sett i sammenheng med tradisjonell pedagogisk læringsteori. I tillegg vil teori som har fokus på personalutvikling bli drøftet og sett i lys av medarbeidersamtalen. Innfallsvinkelen til dette problemområdet vil dermed være i forhold til om medarbeidersamtalen kan være et verktøy som tilrettelegger for faglig læring hos medarbeideren i en organisasjon.

## **1.2 Bakgrunn for undersøkelsen**

Som nevnt blir læring og utvikling begreper som stadig dukker opp på mange forskjellige arenaer. Læringsbegrepet er ikke bare et begrep som en forbinder med skolen og i undervisningskontekster lenger. Fokuset på læring gjennomsyrrer store deler av dagens samfunn og begrepet dukker opp på mange ulike arenaer. Evnen til å lære har blant annet blitt trukket frem som viktige faktorer for å klare seg i dagens arbeidsliv.

I forkant av denne undersøkelsen som fokuserer på læring i arbeidslivet, har flere forskjellige personer med ulik utdanning og ulik arbeidsplass blitt spurt om de mener at denne samtalen har ført til personlig læring for dem. I de aller fleste tilfellene mente disse personene at det ikke har skjedd en læring verken under eller i etterkant av medarbeidersamtalen. Det var ulike grunner til dette, blant annet at de læringsmål som ble satt opp under samtalen ikke ble gjennomført i etterkant. En annen mulig årsak kan være at det ligger ulike tolkninger av begrepet læring som ikke kom tydelig frem når det ble gitt en vurdering om det hadde skjedd en læring. Til tross for en hverdagsforståelse av at medarbeidersamtalen ikke nødvendigvis er et verktøy som utvikler læring og utvikling, vil denne avhandlingens utgangspunkt støtte opp om Senges (1999)



helhetlige læringsforståelse og et sosiokulturelt perspektiv på læring med bakgrunn i blant annet Vygotsky og Dysthe. Disse mener kort fortalt at læring kan skje gjennom sosial samhandling hvorav medarbeidersamtalen er en del av. Ved å kommunisere med andre mennesker starter en refleksjon som kan være med å igangsette en læringsprosess. Denne undersøkelsen kommer ikke til å definere de psykologiske aspektene ved læring. Fokus vil være på relasjonen mellom de to menneskene som deltar i medarbeidersamtalen, og om det er mulig å finne et svar på hva slags kriterier som ligger til grunn for at det skal skje en læring i relasjonen mellom lederen og medarbeideren.

Det er nødvendig at visse kriterier må ligge som en forutsetning i forkant dersom en i det hele tatt kan tilrettelegge for en form for læring. For å utdype om medarbeidersamtalen kan være et verktøy som tilrettelegger for læring, blir det dermed nødvendig å belyse og finne aktuelle kriterier som kan ligge til grunn og være et utgangspunkt for at det skal skje en læring. Dette vil utdypes nærmere i den teoretiske bakgrunn med utgangspunkt i perspektiver fra blant annet Vygotsky, Dysthe og Nonakas.

### **1.3 Medarbeidersamtalen i en historisk ramme.**

Medarbeidersamtalen har fra begynnelsen av 1980-tallet vært et verktøy som gir rom for en målrettet systematisk dialog mellom leder og medarbeider. Denne samtalen kan vi finne igjen fra arbeidslivet i lange tider, men bare med ulikt navn. Veiledningssamtalen, planleggingssamtalen, målstyringssamtalen og utviklingssamtalen er noen av navnene som er brukt på denne samtalen. Samtalen har blitt brukt som et nødvendig lederverktøy for at leder skal få informasjon og innspill fra sine medarbeidere (Arneberg 2004). Medarbeidersamtalene er tenkt å brukes for å se den enkeltes medarbeiders opplevelse av egen arbeidsplass, sin arbeidssituasjon og sine arbeidsforhold. Den er i tillegg tenkt som et verktøy som skal tilrettelegge for å ta opp og reflektere over viktige forhold, opplevelser i arbeidsforhold og lignende (Ibid.2004).

Aslaug Mikkelsen(1996) har lagt sterkere vekt på at samtalen er en utviklings –og planleggingssamtale. På grunnlag av dette kan vi gå ut fra at det har skjedd en endring i arbeidsforhold fra et behov for å avklare forventninger og behovet for

informasjon, til et behov for mer konkret planlegging og utvikling. I dag er det flere som kaller denne samtalen for utviklingssamtalen og et av hovedformålene med samtalen er å avdekke behovene for endring, læring og utvikling for å kunne møte framtidens utfordringer (Kjerre 2004:174). Utviklingssamtalen har mer fokus på felles mål og strategier og det har en klart fremtidsrettet profil. På den måten får organisasjonens visjoner en praktisk oppfølging gjennom medarbeidersamtalen. Samtidig som den enkeltes endring og utvikling blir satt i fokus blir også organisasjonens utvikling satt i fokus.

Kjerre(2004) ser på utviklingssamtalen som:

*”Utviklingssamtalen er en godt planlagt, systematisk, forpliktende, fortrolig og personlig samtale mellom to likeverdige parter, medarbeideren og denne personens nærmeste overordnede leder. Samtalen gjennomføres minst en gang årlig og tar utgangspunkt i organisasjonens strategiske planer og mål og knytter den ansattes kompetanse- og utviklingsbehov direkte til disse.”* (Kjerre 2004:176).

Kjerre(2004) mener videre at samtalen skal kjennetegnes av at den skal være likeverdig mellom to parter og dette innebærer at kommunikasjonene ikke kan være enveis fra leder (Ibid.:178). Prinsippet om at samtalen skal være likeverdig mellom leder og medarbeider utdypes nærmere under drøftingsdelen i denne avhandlingen.

Formålet ved bruk av medarbeidersamtalen kan tradisjonelt deles inn i to ulike perspektiv som er vurderingsperspektivet og utviklingsperspektivet.

Vurderingsperspektivet representerer et menneskesyn hvor individet motiveres av ytre og materielle belønninger. Ledere og ansatte blir sett på som en gruppe som arbeider mot et felles mål. Utviklingsperspektivet er opptatt av å bruke menneskelige relasjoner, kommunikasjon, samarbeid, støtte og veiledning som en løsning på metodeproblemet om å sette i gang en forbedringsprosess. Dette forutsetter at mennesker er motivert av et indre driv til å gjøre en god jobb og derfor ønsker å motta tilbakemelding og samarbeid med ledelsen om hvordan prestasjoner kan bli bedre (Mikkelsen 1996:26- 28). Hovedområder i medarbeidersamtalen kan være gjennomgang og utforming av arbeids –og

utviklingsmål, vurdering av resultater og kvalifikasjoner, gjennomgang av kompetanse –og kompetansebehov, gjennomgang av karriereønsker, samarbeid og kommunikasjon, forbedring av arbeidsmiljø, helse og sikkerhet(Mikkelsen 2002:31). I det følgende vil aktuell forskning omkring medarbeidersamtalen og læring i arbeidslivet beskrives.

#### **1.4 Forskning på området**

Medarbeidersamtalen har en lang tradisjon fra arbeidslivet og er brukt som en metode for blant annet å utveksle informasjon. I den senere tid har metoden blitt brukt med formålet å tilrettelegge for utvikling og læring hos medarbeider og leder. Det er gjort lite forskning på denne samtalen i Norge, men det har blitt gjort noen mindre undersøkelser omkring denne samtalen og læring.

Bård Kuvaas har gjort en undersøkelse omkring medarbeidersamtalen og effekten av denne samtalen. I følge Kuvaas kan medarbeidersamtalene virke mot sin hensikt for de ansatte som har størst behov for opplæring og videreutvikling. Det påpeker Bård Kuvaas på bakgrunn av en undersøkelse han har utført blant 593 ansatte i en rekke sparebanker. For at samtalen skal være vellykket mener Kuvaas at det bare de som allerede er motivert for jobben som opplever samtalen som positiv. Kuvaas oppfordrer bedrifter som bruker medarbeidersamtalen og andre HR-verktøy til å ha fokus på at disse verktøyene bør tilpasses medarbeiderens individuelle behov og egenskaper for å tilrettelegge for en god effekt av medarbeidersamtalene

(<http://forbruker.no/jobbogstudier/jobb/article1292210.ece>).

Det har blant annet vært gjort undersøkelser på hvordan læring overføres hvor det blir påpekt at arbeidslivet mangler modeller som integrerer og sammenfatter kunnskap som skjer i uformelle sammenhenger.(Busch:1994). Denne undersøkelsen trekker frem at overføringen av læring kan være et problem fordi de enkelte fagområdene bare belyser deler av problemet. I følge Busch(1994) bør strategiene for å tilrettelegge for en større grad av overføring av læring skape motivasjon og faglig selvtillit samtidig som forholdene må ligge til rette for å anvende den nye kunnskapen i organisasjoner (Busch 1994).

Annen forskning har blant annet gått på medarbeidersamtalen som en samtale som skal motivere og inspirere ledere i skolen. (Trandem:2006). Ellers har annen forskning på medarbeidersamtalen blant annet vært i forhold til utvikling av læring og dialog(Schiefloe:1997), som et lederverktøy for sykepleiere(Berge Wiig:1998), og som i forbindelse med skolevurdering og utviklingsledelse(Grøterud:1989). Felles for disse undersøkelsene er at de hovedsakelig har fokus på medarbeidersamtalen i forhold til ledelsen.

Econ-rapport om inkluderende arbeidsliv trekker frem medarbeidersamtalen som et bidrag til et klima for åpenhet og et verktøy for å sikre oppfølging av arbeidsmiljø og forebyggende arbeid på individnivå(ECON:76).

Undersøkelser som er gjort i forbindelse med trivsel på arbeidsplassen viser at ledere er mer lojale, tilfredse og motiverte enn sine underordnede. Jo større bedriften er, jo lavere er tilfredsheten blant spesielt unge medarbeiderne i 30 årsalderen. Medarbeidersamtalen trekkes frem som et av de virkemidlene som kan brukes til blant annet å øke medarbeidernes tilfredshet (Mikkelsen 2002:3).

Som vist er det lite forskning på medarbeidersamtalen i Norge og spesielt med utgangspunkt i medarbeideren. Denne avhandlingen vil ha fokus på individuell læring hos den enkelte, dermed er fokuset både på læring hos medarbeideren og lederen. Hovedfokuset vil dermed være på medarbeidersamtalen som et utviklingsverktøy.

### **1.5 Begrunnelse for valg at tema**

Dagens samfunn har et stadig økt fokus på læring og kompetanseheving for å lykkes i arbeidslivet. Den tradisjonelle læringsteorien har sine oppfatninger av hvordan læring og kunnskap skapes. Forholdet mellom teori og praksis har ofte vært kritisert for at det er lite samsvar mellom det som teorien sier og faktiske forhold i det praktiske liv. Et omstridt problem har ofte vært hvordan det er mulig å omsette teori til praksis. Denne undersøkelsen vil ta utgangspunkt i tradisjonell læringsteori og sette det sammen med praktisk metodeteori for å finne prøve å

finne samsvar mellom disse. Denne sammenfatningen vil i etterkant etterprøves i praksis ved bruk av en case-undersøkelse.

Et annet aktuelt aspekt med dette området er hvordan mennesker lærer i praksis. Det kan være problematisk å måle læring siden læring både kan ses på som en psykologisk individuell prosess og en prosess hvor det skjer en eller annen form for synlig atferdsendring. Dette er et stort felt og for å snevre det inn vil denne undersøkelsen ta utgangspunkt i den læringen som skjer i arbeidslivet og den Denne undersøkelsen vil ta utgangspunkt i medarbeidersamtalen for å utdype nærmere hvordan samtalen kan brukes med fokus på læring og utvikling hos medarbeideren i arbeidslivet.

For at det skal være mulig å finne ut hvordan kunnskap skapes, blir det nødvendig å utdype læringsbegrepet. Begrepet må innsnevres til å gjelde i en bestemt kontekst. Konteksten blir da læring i organisasjoner. Som en avgrensning blir dermed medarbeidersamtalen utdypet som et forum for kunnskapsutvikling i organisasjoner. Medarbeidersamtalen er et mye brukt verktøy for å tilrettelegge for både personlig og kollektiv læring i arbeidslivet. Hovedfokuset i denne undersøkelsen vil være på individuell, personlig læring i en bestemt kontekst. Som nevnt tidligere vil det først bli en sammenfatning av teori og metode for å gi et mulig svar på om denne bakgrunnen tilrettelegger for læring. Videre vil dette kunne ut i en hypotese som vil etterprøves i praksis for å finne belyse på hvilken måte teori og praksis kan forenes i den gitte konteksten.

## 2 TEORETISK BAKGRUNN

Denne teoretiske bakgrunnen vil drøfte et sosiokulturelt perspektiv på læring. Videre vil de bli gitt en redegjørelse for ulike metoder for å drive praktisk personloutvikling. I det følgende vil det bli gitt en generell beskrivelse av en formell medarbeidersamtale funksjon i arbeidslivet.

### **2.1 Hva er en medarbeidersamtale?**

Dagens samfunn bærer tydelig preg av en skjerpet konkurranse og økte krav til fleksibiliteten og kompetanse. I takt med denne trenden har det blitt et større og sterkere behov for en overordnet og integrert personalstrategi. I samfunn og arbeidsliv er det stadig endring og mange organisasjoner leter etter løsninger som tilrettelegger for kontinuerlig forbedring. Det er mange organisasjoner som ser på medarbeidersamtalen som et nyttig verktøy for en slik kontinuerlig forbedring og endring. Medarbeidersamtalen har en lang historie og den har vist seg tilpassningsdyktig og fleksibel uavhengig av skiftende trender(Mikkelsen 1996:9). Medarbeidersamtalen handler om forholdet mellom leder og medarbeider samtidig som det også danner grunnlaget for trivsel, utvikling, læring og medarbeiderens bidrag til organisasjoner. Den er også en sentral del av Human Resource Management, som vil bli utdypet nærmere i denne avhandlingen. Medarbeidersamtalen kan være et symbol på at de ansatte som menneskelige ressurser tas på alvor.

Et fellestrekk i organisasjoners tilpasninger til dagens markedssituasjon er at vi ser en utflating av organisasjonsstrukturen. Utflating brukes for å øke fleksibiliteten og tilpassningsdyktigheten. Det skapes da et behov for å jobbe på tvers av organisasjonene og konsekvensene av disse endringene har da ofte blitt å jobbe sammen i team og tenke helhetlig sammen med andre. Dette har ført til behov for nye måter å kommunisere og lede på, nye krav til kompetanse, fleksibilitet og tilpassningsdyktighet. Medarbeidersamtalen kan da være et verktøy for å sette i gang og vedlikeholde lærings –og kompetanseutviklingsprosesser (Mikkelsen 1996:12).

Mikkelsen(1996) bruker Hildegard og Bowers(1975) mye brukte definisjon på læring som ser på læring som varige adferdsendringer (Mikkelsen 1996:12). Et viktig aspekt ved bruk av læring i organisasjoner, er at individer kan lære uten at det nødvendigvis skjer en læring i selve organisasjonen. Læring i denne undersøkelsen vil ha hovedfokuset på personlig individuell læring for å prøve å finne et mulig svar på om medarbeidersamtalen kan tilrettelegge for en slik form for læring.

Medarbeidersamtale skal være en samtale som både ledere og medarbeidere skal ha nytte og glede av. Den skal sikre en toveis kommunikasjon. Det kan være et målstyringsverktøy, et verktøy for kunnskapsutvikling, et verktøy knyttet til HMS-arbeid, og det kan være en innfallspport til etterfølgende arbeid med organisasjonsutvikling. En ofte brukt definisjon på medarbeidersamtalen er en planlagt, systematisk og personlig samtale mellom leder og medarbeider. Mikkelsens tradisjonelle definisjon er: *”En medarbeidersamtale er en godt forberedt, systematisk og personlig utviklings –og planleggingssamtale mellom leder og medarbeider en gang per år eller oftere.”* (Mikkelsen 2002:7).

Medarbeidersamtaler blir ofte sett på som et utviklings- og ledelsesverktøy, altså et middel som kan være til hjelp for å skape et godt arbeidsmiljø og god resultatoppgåelse. Ved å være et utviklings- og ledelsesverktøy innebærer det et fokus både på den enkelte medarbeider og på leder samt på hele organisasjonen totalt. Det skal være frivillige samtaler og det innebærer et syn på at mennesker ikke kan tvinges til å være åpne og tillitsfulle. Medarbeidersamtalen skal være en planlagt samtaler ved at den er avtalt i god tid og med mulighet til å gjøre forberedelser både mentalt og skriftlig. Medarbeidersamtalen kjennetegnes av å at det skal være en samtale mellom medarbeider og nærmeste leder. Enkelte mener hensikten med samtalen er å bli enige om en ønskelig fremtid i forbindelse med jobb og karriere. Medarbeidersamtalen er ofte brukt som et verktøy som skal tilrettelegge for personlig læring hos utvikling hos den enkelte medarbeider. I den forbindelse vil denne avhandlingen ha fokus på læring og kunnskapsutvikling hos den enkelte i en organisasjon. Dette vil utdypes nærmere i forbindelse med medarbeidersamtalen som et læringsverktøy. Videre drøftes ledelsesverktøy og

læringsverktøy opp mot læringsteori og personalutvikling.

## **2.2 Hva er læring?**

Denne delen av oppgaven består av en teoretisk drøfting som kan bidra til å danne en bakgrunn for læring og synet på kunnskap som ligger til grunn for denne oppgaven, og som er med på danne et grunnlag for medarbeidersamtalen som et utviklingsverktøy. Før læring utdypes vil det komme en kort beskrivelse av ulike typer kunnskap med utgangspunkt i Nonakas(2001) og henholdsvis Polanyi(2000). Nonaka(2001) er ofte brukt for å illustrere hvordan det er mulig å produsere kunnskap, altså hvordan en kan få taus kunnskap til å bli eksplisitt og dette vil beskrives nærmere under organisasjonslæring. Hovedvekten vil være på et sosiokulturelt perspektiv på læring. Først av alt vil kunnskap utdypes nærmere, før det blir en mer utførlig utdyping av læringsbegrepet.

### **2.2.1 Kunnskap og læring**

En vanlig inndeling av kunnskapsbegrepet er taus og eksplisitt kunnskap. Tradisjonelt har en ofte hatt et bilde av at kunnskap er språklige bilder som kan formuleres i påstander. Dette stammer tilbake fra antikken som la vekt på at språklig artikulering fremmes som et selvsagt krav for å definere et fenomen som kunnskap. Dette synet på kunnskap står i kontrast til Polanyis(2000) syn på kunnskap som vil beskrives nærmere. Kunnskap kan ordnes hierarkisk og abstrakt og generalisert kunnskap har blitt sett på som overordnet erfaringsbasert kunnskap. Et eksempel er håndverkskunnskap som historisk sett har vært nedvurdert kunnskap, siden det har vært kunnskap som ikke kan artikuleres språklig. Sett ut fra et hierarkisk oppbygd system av kunnskap har taus kunnskap ofte blitt plassert nederst og i enkelte tilfeller skilt ut fra systemet og ikke definert som kunnskap i det hele tatt, men som en ferdighet eller kompetanse. Eksplisitt kunnskap er altså kunnskap som en kan definere og uttrykke verbalt. Nonaka(2001) beskriver eksplisitt kunnskap som kunnskap som blir uttrykt i et formelt og systematisk språk, som for eksempel kommer til uttrykk i dokumenter og rapporter (Nonaka m.fl. 2001: 494).



Taus kunnskap ble kjent i forbindelse med Michael Polanyis bok om den tause dimensjonen i 1967. (Polanyi(2000) mener at en ved hjelp av taus kunnskap kan oppnå en forståelse gjennom innlevelse, og at all kunnskap består av eller er grunnlagt i slike forståelsesakter (Polanyi 2000:59). Han ser først og fremst på taus kunnskap som en måte å vite noe mer enn vi kan uttrykke verbalt. Han mener videre at det er mulig å gjøre kunnskapen kjent ved hjelp av språk, men at det allikevel vil finnes noe usagt kunnskap igjen.. Nonaka(2001) tar utgangspunkt i Polanyis syn på taus kunnskap når han beskriver de ulike kunnskapsdimensjonene i modellen. Nonaka(2001) uttrykker også at taus kunnskap inneholder både tekniske og kognitive elementer, noe som vil utdypes under presentasjon av modellen for kunnskapsutvikling. Han tar utgangspunkt i at taus og eksplisitt kunnskap infiltreres og avhenger av hverandre. Nonaka(2001) ser på kunnskap som kontekstavhengig, relasjonell, dynamisk og relatert til menneskelige aktiviteter. (Nonaka m.fl. 2001:493). Taus kunnskap kan beskrives både som kunnskap som ikke formuleres språklig og som en stilltiende eller inneforstått kunnskap.

Hvordan en ser på kunnskap og læring er også avhengig av hvilken læringsteori en tar utgangspunkt i. Tradisjonelt kan vi se på læring ut fra to sider. Den læringen som foregår i det individuelle ”kognitive apparatet” til den lærende og når han/hun prøver å huske det som er blitt fortalt. Den andre siden ved læring er den som foregår i sosiale sammenhenger, mens den lærende kommuniserer –eller er engasjert i samarbeidsaktiviteter med andre individ (Phillips 2000:105). Hvilken læringsteori en tar utgangspunkt i og vektlegger er avhengig av den synsvinkelen en velger som utgangspunkt for å se på læring. Eksempel på ulike læringsteori og synsvinkel er behaviorismen som mener at læring er endring av personens ytre, kognitivismen hvor læring er avhengig av indre prosesser, og sosiokulturell teori som ser på læring som deltakelse i sosiale praksiser. Et sosiokulturelt perspektiv på kunnskap og læring kan også omtales som kulturhistorisk, sosio-historisk, sosiointeraktivt og situert perspektiv. Dette synet har røtter tilbake til blant annet Dewey og Vygotsky. Vygotskys syn på læring gjennom dialog og Deweys teori om tanke og handling vil beskrives mer utførlig senere i denne avhandlingen. Uavhengig av hvilket læringssyn en har, er motivasjon og engasjement sentralt, men vektingen av disse faktorene blir

forskjellig alt etter hvilket utgangspunkt en har (Dysthe 2001:39). I det følgende vil det komme en utdypning av et sosiokulturelt syn på læring og med en nærmere beskrivelse av hvordan motivasjon og engasjement blir vektlagt med utgangspunkt i et slikt læringssyn.

### 2.2.2 Sosiokulturelt perspektiv på læring med vekt på Vygotsky og Dysthe

Når læring drøftes vil utgangspunkt i første omgang være på Vygotskys læringsteori med vekt på et sosiokulturelt perspektiv på læring, før det blir en presentasjon av Dysthes læringssyn.

Vygotsky(1978) legger vekt på at utviklingen går fra den sosiale og kollektive handlingsformen til det individuelle. Han mener at menneskene lærer først gjennom samspill med andre når kunnskapen blir internalisert (Vygotsky 1978:12). For Vygotsky utgjør sosial samhandling selve utgangspunktet for læring og utvikling. Han mener at mentale prosesser og utviklingene av disse er kontekstavhengige, ved at de sosiale aktivitetene og kulturelle handlingsmønstrene ligger til grunn for all individuell læring (Dysthe 2000:73). Videre hevder Vygotsky(1978) at ulike funksjoner i individet har opphav i en sosial aktivitet. Læringen blir dannet i samhandling med andre før funksjonene oppstår på et indre plan. Denne utviklingen fra det sosiale til det individuelle definerer Vygotsky(1978) som internalisering (Dysthe 2000:76).

Vygotsky(1978) sammenfatter forholdet mellom læring og utvikling i tre teoretiske hovedsyn. Det første ser på læring som en ytre prosess og at prosesser i barnets utvikling er uavhengig av læring (Vygotsky 1978 151). Det andre hovedsynet er at læring er det samme som utvikling ved at læreprosessen henger sammen med utviklingsprosessen (Ibid.:152,153). Det tredje teoretiske hovedsynet forsøker å kombinere de to andre ytterpunktene. Utvikling blir sett på som to prosesser hvor den ene består av modning som er direkte avhengig av nervesystemet og den andre prosessen er læring (Ibid.:153). Vygotsky(1978) definerer læring som: *”Læring er mer enn tilegnelsen av evnen til å tenke; det er tilegnelsen av mange spesialiserte evner når det gjelder å tenke over mange ulike ting.”* (Ibid.:155). Han mener videre at læring utvider vår oppmerksomhet til å ha fokus på mange ulike ting.

Vygotsky(1978) mener at læring og utvikling står i et gjensidig forhold til hverandre (Ibid.:157). Han sidestiller altså ikke læring med utvikling, men konkluderer med at velorganisert læring resulterer i mental utvikling som setter i gang en mengde ulike utviklingsprosesser som ikke ville vært mulig dersom læringen ikke hadde funnet sted (Ibid.:163). *”Thus, learning is a necessary and universal aspect of the process of developing culturally organized, specifically human, psychological functions.”* (Vygotsky 1978:90). Vygotsky(1978) lanserer et fjerde teoretisk hovedsyn som mener at utviklingen ikke faller sammen med læring, men at utviklingsprosessen kommer etter læringsprosessen og denne rekkefølgen resulterer i sonen for den nærmeste utvikling (Ibid.:164). Læring er ingen soloprestasjon fordi både den som lærer og den som underviser er aktive deltakere i en sosial samhandling. I følge Vygotsky(1978) er aktiv samhandling nødvendig for at det kan skje en læring og utvikling. Begrepet om den nærmeste utviklingssone er i stand til å formulere påstanden om den gode læring er den som går foran utviklingen. Språket er det som er løsningen på hele problemet med læring og utvikling. Språket var i første omgang et kommunikasjonsmiddel mellom et individ og de menneskene som omga det. Først etterpå når språket forvandles til indre tale skjer det en organisering i menneskers tanker. Så interaksjonen mellom et individ og dem som omga det tilrettelegger for at det skal oppstå en indre tale og en refleksiv tanke(Ibid.:163). Med bakgrunn i dette har pedagoger i skolen blitt inspirert til å vektlegge språklig samhandling mellom lærer og elev. I denne undersøkelsen kan Vygotskys teori sammenliknes med viktigheten av at leder og medarbeider snakker sammen som et utgangspunkt for at det skal skje en læring og utvikling.

For å skissere et overordnet syn på læring tar Dysthe(2000) utgangspunkt i Illeris(2006) fire måter å bruke læring på: resultatet av læringsprosessene, mentale læreprosesser, ytre samspillsprosesser som forutsetninger for de indre og undervisning. Dysthe mener det er mye enklere å dokumentere undervisningen enn læringen. Hun bygger på Dewey, Mead og Vygotsky som alle bygger på en grunnleggende forståelse av at det sosiale fellesskapet som den enkelte er en del av er selve utgangspunktet for læring. (Dysthe 2000:10). Samspillsprosessene mellom den enkelte og omgivelsene er avhengige av hverandre. Dysthe(2000)

prøver å kaste lys over blant annet samspillet mellom individ og fellesskap, mellom tanke og språk, og mellom kommunikasjon og innhold. Dysthe har et sosiokulturelt syn på læring og mener at teori og praksis er avhengig av hverandre. Hun mener at samspill og læring er knyttet sammen og at et viktig spørsmål blir dermed hvordan disse fellesskapene fungerer og hva som fremmer og hemmer læringsfellesskapet (Ibid.:11). Hun definerer sosial på to måter. Sosial i betydningen av at alle mennesker er forankret i en kultur og i et fellesskap, og dermed er det ikke mulig å studere læring som et isolert fenomen, men en må se på hele konteksten for å finne ut hva som fremmer og hemmer læringen. Sosial kan og brukes i betydningen å ha relasjon til, det å være i interaksjon med andre mennesker. Dermed blir samspill og læring knyttet sammen (Ibid.:11).

Samspill er både et handlingsaspekt, et relasjonelt aspekt og et verbalt aspekt. (Ibid.:12). Ut fra et sosiokulturelt perspektiv er språk og kommunikasjon bindeleddet mellom individuelle mentale prosesser og de sosiale læringsaktivitetene. Her blir den gode dialogen viktig som en forutsetning for læring (Ibid.:13). En normativ beskrivelse av dialog blir brukt om samtaler som har visse kvaliteter som symmetri mellom deltakerne, vilje til å lytte, være åpen for andres argumenter og viljen til å endre standpunkt. (Ibid.:13).

Uavhengig av hva slags grunnsyn en har på læring er motivasjon og engasjement sentralt. Ut fra et sosiokulturelt perspektiv på læring blir motivasjon sett på som innebygde forventinger som barn møter fra kulturen og samfunnet. Dersom barnet møter en sammenheng mellom de ulike forventingene vil det gi motivasjon. Det å bli verdsatt som en del av et fellesskap er en viktig motivasjonsfaktor for læring. *”Det sosiokulturelle perspektivet legg vekt på at om vi ønsker å lære, vil avhenge av om vi opplever det som viktig.”* (Ibid.:40). Dette vil igjen avhenge om det en ønsker å lære blir sett på som viktig i den sosiale sammenhengen en er en del av. I det følgende kommer en utdypning av læringsbegrepet med vekt på hvordan en skaper læring og utvikler kunnskap i sosiale sammenhenger og organisasjoner.

### 2.2.3 Nonakas modell for kunnskapsutvikling

For å skape læring i organisasjoner eller grupper blir utgangspunktet noe annerledes enn personlig individuell læring. Nonaka(2001) har en modell som ofte er brukt for å beskrive organisasjonslæring. Modellen beskriver fire ulike kunnskapsdimensjoner som går i en spiral ved at den ene dimensjonen gir utgangspunkt for den neste og helt til slutt går den over i den dimensjonen en startet med. Han beskriver kunnskapsdannelse som:

*”Knowledge is created through a continuous and dynamic interaction between tacit and explicit knowledge. This interaction is shaped through the SECI process, that is, through the shifts from one mode of knowledge conversion to the next: socialization, externalization, combination, and internalization.”* (Nonaka 2001:497).

Nonaka(2001) mener at for å få frem den tause kunnskapen har en behov for å samles i grupper for å sette ord på den kunnskapen en innehar. Nonaka(2001) beskriver den tause kunnskapen som en form for kunnskap som først kommer til uttrykk når en er sammen med andre mennesker. Det er kunnskap som en besitter, men først når en setter ord på det sammen med andre kommer den til uttrykk. På den måten bidrar sosialiseringen til kunnskapsdannelse ved å gjøre personer bevisst at de er i besittelse av en form for kunnskap, som de enda ikke har satt ord på og uttrykt til andre i fellesskapet, og det bringer oss videre til den neste kunnskapsdimensjonen. Sosialiseringen inn i et fellesskap legger til rette for at den tause kunnskapen skal bli uttrykt, og under dimensjonen, som Nonaka(2001) kaller eksternalisering, blir taus kunnskap artikulert. I følge Nonaka kan en ikke lenger snakke om taus kunnskap når en har satt ord på det. Kunnskapen har nå gått over til å være eksplisitt ved å bruke språket som virkemiddel for å formidle noe i et sosialt fellesskap. Den tause kunnskapen kan nå deles med andre personer. Suksessfull overføring av taus kunnskap til eksplisitt kunnskap avhenger av bruken av metaforer, analogier og modeller (Nonaka m.fl.2001:495).

I den første prosessen blir eksplisitt kunnskap samlet innenfor og utenfor organisasjonen og kombinert. I kombinasjonsprosessen blir den nye eksplisitte kunnskapen spredd blant organisasjonsmedlemmene og til slutt blir den eksplisitte

kunnskapen utgitt og reproduert i organisasjonen med den hensikt å gjøre den mer anvendelig (Ibid.:497). Den siste dimensjonen i kunnskapsdannelsesmodellen er internalisering. I denne dimensjonen blir eksplisitt kunnskap innsatt til taus kunnskap igjen. Denne prosessen er relatert til "learning-by-doing"-konseptet, som bygger på Dewey. Han blir betraktet som en som ser på tenking og handling som to sider av samme sak. I følge Dewey(1938) blir det viktig å forbinde de nye intellektuelle hendelsene med tidligere erfaringer, fordi dette er med på å gjøre fremskritt når det gjelder å bli klar over forbindelsen mellom fakta og tanker (Ibid.:69). Han deler videre erfaring inn i to sider. Den aktive siden beskrives som å forsøke, mens den passive siden av erfaring er å bli utsatt for noe. Når vi erfarer noe så handler vi i forhold til det, vi gjør noe med det og i etterkant blir vi utsatt for konsekvensene. Når de forandringene som skjer gjennom en handling blir reflektert tilbake skjer det en forandring med oss. (Dewey 1916:53).

Vi kan si at det skjer en læring. Videre beskriver Dewey(1916) viktigheten av refleksjon i forhold til læring som: *"Ingen erfaring av betydning er mulig uten et visst element av refleksjon."* (Ibid.:59). Tenkningen blir et bevisst forsøk på å oppdage en sammenheng mellom det vi gjør og konsekvensene av dette. Refleksjon innebærer også at man er opptatt av resultater, ved å være opptatt av hva fremtiden vil bringe. I følge Dewey(1916) er ikke nødvendigvis kunnskapsutvikling som et resultat av tenkning av betydning. *"Selv om all tenkning resulterer i kunnskap, er verdien av kunnskap til syvende og sist avhengig av dens bruk i tenkningen."* (Ibid.:66).

Dermed er det mulig ved å reflektere over den nye kunnskapen som er spredd i organisasjonen, at den kan bli internalisert i organisasjonsmedlemmene. Den eksplisitte kunnskapen som blir spredd rundt i organisasjonen under kombinasjonsdimensjonen og blir etter hvert automatisert og ubevisst opptatt i personene i organisasjonen. En kan beskrive det slik at kunnskapen blir internalisert i hvert enkelt menneske ved at det blir en personlig kompetanse. Når kunnskapen blir automatisert og ubevisst, går den over til å bli taus kunnskap igjen. Gjennom internalisering vil kunnskapsdannelse gjennomsyre hele organisasjonen og det vil etter hvert føre til en læring for hele gruppen. Internalisert kunnskap er brukt for å utvide og "gjeninnsette"

organisasjonsmedlemmenes tause kunnskap. Den personlige tause kunnskapen som skapes, blir igjen formidlet til andre organisasjonsmedlemmer gjennom sosial omgang. Da er vi tilbake til starten som begynte med sosialiseringdimensjonen og slik ser vi at det settes i gang en ny spiral av kunnskapsdannelse. (Nonaka m.fl. 2001:497). Ved å ha fokus på å gjøre den tause personlige kunnskapen til en kollektiv eksplisitt kunnskap gjennom samhandling kan dette være med å skape læring og utvikling i organisasjoner.

#### 2.2.4 Oppsummering av læring.

For å skape læring er den sosiale samhandlingen med bruk av språket et viktig virkemiddel og en forutsetning for at det skal skje en læring i organisasjoner. Nonakas modell for kunnskapsutvikling gir en beskrivelse av hvordan taus kunnskap går over til å bli eksplisitt. Forutsetning for at dette skal skje er at individer opptrer i en sosial sammenheng og setter ord på sine kunnskaper. Kunnskap kan deles inn i taus og eksplisitt kunnskap. Den tause kunnskapen kan gjøres kjent ved hjelp av språk. Nonakas(2001) ser på kunnskap som kontekstavhengig, relasjonell, dynamisk og relatert til menneskelig aktivitet.

Læring kan deles inn i to typer, hvor den ene er den læringen som foregår i sosiale sammenhenger når lærende kommuniserer med hverandre og den andre typen er den personlige læringen som foregår i det kognitive apparatet hos den lærende. Vygotsky(1978) vektlegger utvikling fra først å starte i den sosiale og kollektive til etter hvert gå over i den individuelle dimensjonen. Med andre ord blir det dermed læringen dannet først i samhandling med andre for så å gå over i det indre individuelle plan. For at det skal skje en læring er dermed aktiv samhandling med andre er nødvendighet.

I følge Dysthe(2000) er språk og kommunikasjon bindeleddet mellom individuelle mentale prosesser og de sosiale læringsaktivitetene. Språket blir dermed et viktig bindeledd i overføringen fra taus til eksplisitt kunnskap. Den gode dialogen blir da en viktig forutsetning for læring. I følge Dysthe er motivasjon og engasjement avgjørende faktorer for at det skal skje en læring og kunnskapsutvikling.

Vygotskys og Dysthes sosiokulturelle perspektiv på læring bygger på at læring og utvikling skjer i sosial samhandling med andre. Videre beskriver Nonakas modell for kunnskapsutvikling hvordan læring kan gå fra taus til eksplisitt gjennom samhandling med mennesker. Dette læringssynet vil danne bakgrunn for den videre redegjørelse som tar utgangspunkt i praktiske ledelsesstrategier og medarbeidersamtalen som et utviklingsverktøy.

### **2.3 Personalutvikling og ledelse**

I denne delen av oppgaven vil det bli en presentasjon av ulike metoder som kan bidra til personlig læring. Arbeidet med mennesker, mellom mennesker og arbeid utført av mennesker blir ofte betegnet som personalpolitikk (Gottvassli 1991:7). Kvaliteten på dette arbeidet knytter seg til personalets kompetanse. Alle som arbeider i en bedrift trenger å utvikle kunnskaper, ferdigheter og holdninger. Ansvaret for styrking av disse faktorene ligger på flere plan, men opplæring og tiltak for faglig utvikling er først og fremst leders oppgave. I tillegg har hver enkelt medarbeider et personlig ansvar for å være opptatt av og engasjert i sitt arbeid. Dersom de menneskelige ressursene skal utvikles må det settes store krav til retningslinjene for organisasjonens personalarbeid.

En aktiv og målrettet personalledelse blir en systematisk, langsiktig planlegging, belønning og utvikling av bedriftens menneskelige ressurser (Gottvasli 1991:11). For å få til en målrettet personalledelse er det viktig at personalets totale kompetanse avspeiles i planlegging og gjennomføring av arbeidet i bedriften. Kunnskapsledelse, Human Resource Management og metoden om Lærende organisasjoner er modeller som kan være med å bidra til en målrettet personal og -ledelsesutvikling. Disse aspektene av personalutvikling vil beskrives nærmere med fokus på om metodene kan tilrettelegge for læring og utvikling.

#### **2.3.1 Kunnskapsledelse i organisasjoner**

Kunnskapsledelse er et begrep som er en sammenblanding av organisasjonslæring, ressursbasert strategi og ny teknologi. (Madsen 2000:10). Kunnskap og læring er begreper som henger tett sammen og må ses i tråd med hverandre. Kunnskaper, ferdigheter og kompetanse kan ikke eksistere uten en form for læringsprosess, og alle læringsprosesser fører til en eller annen form for



kunnskap. En kan skille mellom fire typer kunnskap. Det er taus og eksplisitt kunnskap som allerede er beskrevet med utgangspunkt i Nonakas(2001) kunnskapsutviklingsmodell. Eksplisitt kunnskap brukes ofte for å styre en handling og det er en kunnskap som er lett å spore og etterprøve. Taus kunnskap derimot er en kunnskapsform som ofte er ubevisst og kan derfor være problem å redegjøre for. Ellers kan vi skille mellom individuell og kollektiv kunnskap som belyser de sosiale sidene ved kunnskapen, både ved læring, bruk og spredning av kunnskaper.(Madsen 2000:9). Når det er snakk om kollektiv kunnskap blir den sosial samhandlingen tydeliggjort og det blir synlig hvem som behersker å arbeide i en sosial kontekst. Det er ofte komplisert med deling av kunnskap i bedrifter og dette krever gode systemer. Å utvikle en god bedrift forutsetter engasjerte og kompetente medarbeidere. Det blir da viktig å tenke igjennom hvordan ledelsen kan utvikle og opprette systemer som skaper engasjement og kompetanse. *”Kompetanse brukes om summen av kunnskaper, ferdigheter, holdninger og erfaringer som finnes hos den enkelte arbeidstaker og i virksomheten som helhet.”* (Gottvassli 1991:53). For å utvikle og opprettholde kompetansen i en bedrift krever det et målrettet system for dette.

Mye av den læringen som skjer i arbeidslivet er basert på at eksplisitt, abstrakt og generell kunnskap skal overføres fra en person som vet til en person som ikke vet. Denne måten å lære på er ofte blitt kritisert for å være belærende fordi en glemmer ofte å sette seg inn den lærendes forkunnskap.

*”God kunnskapsledelse må være basert på kunnskaper om kunnskap og læring som levende prosesser og fenomener, og ferdigheter i å oversette dette til tiltak i bedriften, eller til å kjenne igjen og stimulere aktiviteter på spontant oppståtte arenaer for kunnskapsdeling kolleger imellom.”*(Madsen 2000:11).

Det blir viktig å skille mellom kunnskap og informasjon. Det er ikke mulig å snakke om kunnskap før en bruker tid på å sette seg inn i det og tolker det i en bestemt situasjon. Her er det læringen kommer inn, og for at det skal skje en læring må det tilrettelegges for systemer som fremmer læring og kunnskapsutvikling. Det viktigste i utviklingsarbeid blir å finne de konkrete mekanismene som utvikler kunnskapen og tar den i bruk i organisasjoner. Nylehn

(1999) definerer organisasjon som: *”et antall mennesker som utfører hver sine oppgaver i et målrettet samspill.”* (Nyhlen 1999:15). Denne definisjonen synliggjør menneskers betydning i et fellesskap. En organisasjon kan da betraktes som et uttrykk for de handlinger menneskene utfører. *”Organisasjonsutvikling består i at deltakerne, på grunnlag av samfunnsvitenskaplig innsikt, analyserer og diskuterer, planlegger og gjennomfører forandringer som bedrer effektiviteten og sin egen situasjon.”* (Nylehn 1999:216).

For å drive med organisasjonsutvikling må en ha fokus på endringsledelse og utviklingsprosesser. Det er mulig å skille mellom utvikling og endring. Ved å drive utvikling har en fokus på å gjøre mer av det man allerede gjør og det forutsetter at omgivelsene er stabile. Endring kan sees som det å skape nye prosesser, forutsatt at de gamle ikke fungerer. Når en organisasjon driver endringsarbeid har den behov for ny kompetanse for å løse oppgaven. Med dialogen som et uttrykk for den aktive læringsprosessen, vises det til Dysthe (2000). Hun hevder at lederen må ha tro på at det er i dialogen, eller i møtet mellom de ulike aktørenes begrepssystem, læring skapes. Gjennom dialog kan det oppstå kunnskap, en ny kunnskap som er ulik den de enkelte individene hadde i utgangspunktet. De individuelle prosessene i form av indre samtaler hos den enkelte aktør er en forutsetning for dialogen, men det er i samspillet mellom aktørene at enighet og uenighet uttrykkes og mening og ny kunnskap skapes. Lederens arbeidsoppgaver er derfor knyttet til å tilrettelegge for prosesser der de ulike aktørenes egne erfaringer og refleksjoner bidrar til læring og utvikling hos alle deltakerne. Denne form for ledelse setter krav til lederen om å få deltakerne til også å bidra, ta initiativ og komme med innspill.

### 2.3.2 Human Resource Management

Human Resource Management er en vanlig metode og grunntanke for å drive med personalutvikling i organisasjoner i dag. Men som en bakgrunn vil det først bli en redegjørelse av Human-relation retningen som metoden Human Resource Management bygger på.

Human relation retningen er en svært sammensatt retning, men kjernen dreier seg om det å se på organisasjoner som et samfunn av mennesker. Organisasjonene blir sett på som et sosialt system i motsetning til et administrativt eller teknisk apparat. Human relation bevegelse slo igjennom på 1930-tallet. Da ble det oppdaget at mennesker var følende, tenkende og opplevende vesen. Det ble et oppgjør med Taylorismen som så på mennesker på lik linje med maskiner og som fremt til da hadde vært vanlig ledelse i arbeidslivet. Trivsel, trygghet og tillit ble nå bærende ideer. Det ble fokus på den gode samtalen og den autoritære lederstilen opphørte, grupper og gode gruppeprosesser ble verdsatt som viktige arbeidsmetoder.

I utgangspunktet var denne retningen et forskningsprogram som skulle utvikle teorier som var av nytteverdi for ledelsen i en bedrift og de la vekt på hvordan bedriften skulle få mer ut av sine ansatte (Hawthorne-eksperimentet). Motivasjonsgrunnlaget for mennesker i arbeid ble ikke bare sett på som penger, men gunstig arbeidstid, gode lokaler, hensynsfull ledelse og lignende. Enkeltindividets adferd i en organisasjon ble sett på som et grunnleggende element når det kom til belønning, produktivitet og effektivitet (Busch 1995:35). Konklusjonen i forbindelse med Human relation- eksperimentet var at *”produktivitet bestemmes ikke bare av tekniske og fysiske muligheter, men også av sosiale normer.”* (Busch 1995:64). Disse forsøkene ga oss teorien om ”det sosiale mennesket”, og introduserte de psykiske og sosiale forholdenes betydning i arbeidslivet (Langseth 1999).

I nyere tid har det oppstått flere avlegger til denne retningen. Rundt ca 1960 kom McGregor med Human Resource. Mennesket ble betraktet som en ressurs og det som ble sett på som enda viktigere enn trivsel på jobben var at menneskene følte seg nyttige. Lederens oppgave ble å legge til rette for at hver enkelt medarbeider skulle realisere sitt potensial. Lederens oppgave ble å forsterke det sterke, inspirere og motivere medarbeiderne, gi dem utfordringer og stille krav til dem, samtidig som de skulle skape rammebetingelser som gjorde at de kunne lykkes i sine bestrebelser (Lahnstein 2004:216). McGregors perspektiv har fått store konsekvenser for mer moderne tenkning om organisasjonsutvikling, personlig læring og endring.

Tanken bak Human Resource Management har etter hvert blitt innfiltrert i den tradisjonelle måten å organisere bedrifter på. Det blir lagt vekt på det å dekke de ansattes sosiale behov. Kritikken mot denne måten å jobbe på har vært at metoden bærer preg av manipulering ved at en leder bevisst benytter kunnskap om menneskelig adferdsmønster for å oppnå organisasjonens mål. På den måten blir det å skape gode sosiale forhold et virkemiddel for å oppnå en effektiv organisasjon –og ikke noe mål i seg selv slik tanken var bak den tradisjonelle HR-retningen.

### 2.3.3 Lærende organisasjoner

Konseptet med lærende organisasjoner ble første gang introdusert av Peter Senge i 1966. Hensikten med dette konseptet er å gi slipp på illusjonen om at verden består av atskilte og usammenhengende krefter og først da kunne bygge ”lærende organisasjoner”. Lærende organisasjon skal bestå av organisasjoner der mennesker videreutvikler sine evner til å skape de resultater som de egentlig ønsker, der nye og ekspansive tenkemåter blir oppmuntret, der kollektive ambisjoner får fritt utløp og der mennesker blir flinkere til å lære i fellesskap. (Senge 1999:9). Dette er i tråd med Berger og Luckmanns helhetsforståelse av verden. De lanserer tanken om verden som en helhet hvor menneskene er viktige deler av den store helheten (Berger & Luckmann 1992).

Senge(1999) fokuserer på viktigheten av personlig læring for at det er mulig å skape læring i organisasjoner. ”*Individual learning does not guarantee organizational learning. But without it no organizational learning occurs.*” (Senge 1990:129). De organisasjoner som skal lykkes i fremtiden, må være organisasjoner som oppdager hvordan de skal vekke til live menneskelig motivasjon og fremme deres evne til å lære på alle nivåer i organisasjoner (Senge 1999:10). Dette er også i tråd med Human Resource tenkningen. Metoden om lærende organisasjoner bygger på et menneskesyn som mener at mennesket helt fra fødselen er innstilt på å lære og at det er lystbetont å lære. Dette er en forutsetning for at det er mulig å gjennomføre metoden om lærende organisasjoner. Senge(1999) gir eksempel på en gruppe som fungerte godt sammen. Denne gruppen ble kjennetegnet av at mennesker stolte på hverandre,

utfylte hverandres sterke og svake sider, og det felles målet var større enn hver enkelt individers mål. Gruppearbeidet frembrakte glimrende resultater som resulterte i en lærende organisasjon (Ibid.:10).

Denne metoden bygger på fem disipliner. Med disiplin menes et sett av teorier og teknikker som må studeres og mestres før de kan tas i bruk. Det er en utviklingsvei hvor man tilegner seg visse ferdigheter eller kompetanser. Å praktisere en disiplin innebærer livslang læring. En bedrift vil alltid befinne seg i en tilstand hvor den praktiserer læredisiplinene, hvorav bedriften enten blir bedre eller dårligere. De fem læredisiplinene sammen vil sannsynligvis ikke skape den endelige lærende organisasjonen, men innlede en ny bølge av eksperimentering og fremskritt (Senge 1999:16,17).

Den lærende organisasjonens består av fem disipliner som er systemtenkning, personlig mestring, mentale modeller, skape felles visjoner og gruppelæring. **Systemtenkning** er tanken om at vi alle er en del av en større helhet som vi kan være med å bidra både positivt og negativt med. **Personlig mestring** er en disiplin som består av tanken om en kontinuerlig klargjøring og utdyping av menneskelig personlige visjon. På den måten kan mennesker konsentrere sine krefter, de utvikler tålmodighet og de oppfatter virkeligheten på en objektiv måte. Her trekker Senge(1999) frem viktigheten med evnen til personlig læring. Det blir viktig å jobbe målbevisst for å utvikle sin egen personlige mestring. Senge ser på sammenheng mellom personlig læring og organisasjonsmessig læring som en gjensidig forpliktelse mellom individ og organisasjon og det spesielle miljøet man finner i en bedrift med lærende mennesker (Senge 1999: 11). Mennesker med høy grad av personlig mestring vil regelmessig videreutvikle sine evner til å skape de resultater de søker å oppnå. Denne egenskapen er basert på kompetanse og ferdigheter, i tillegg kreves åndelig vekst (Ibid.:147). Når personlig mestring blir en disiplin omfatter det en klargjøring av hva som er viktig for hver enkelt i tillegg til en kontinuerlig læring om hvordan en skal se nåværende virkelighet. Kombinasjonen av visjon og nåværende status skaper en kreativ spenning. Det vesentlig blir her hvordan kreativ spenning skapes og opprettholdes slik at det stadig skjer en utvikling (Ibid.:145-48).

Den tredje disiplinen er **Mentale modeller** (Ibid.:14) som blir definert som inngrodde antagelser, generalisering og tankebilder. De mentale modellene er med og påvirker både hvordan mennesker oppfatter verden og deres handlinger. Disiplinen med mentale modeller er da å oppdage de indre bildene av verden ved å bringe dem opp på overflaten og granske dem. **Å skape felles visjoner** har som mål å skape et felles bilde av en ønskelig fremtid i organisasjonen. Utgangspunktet er at der det finnes en ekte visjon vil mennesker skape og lære, fordi de har lyst og ikke fordi de blir fortalt det (Ibid.:15). En annen disiplin er **Gruppelæring**. I følge Senge(1999) så er det gjort undersøkelser på at når grupper virkelig lærer oppnår de både glimrende resultater og de enkelte medlemmene av gruppen opplever raskere personlig vekst. Gruppelæring som disiplin begynner med en dialog hvor medlemmene i en organisasjon må engasjere seg til å tenke i fellesskap.

I følge Senge(1999) er det av vesentlig betydning at de fem disiplinene utvikles parallelt. Senge(1999) introduserer den femte disiplinen som er systemtenkning. Fokuset blir på at helheten kan bli større enn summen av de enkelte delene. Systemtenkning skal bidra med å gi en mental forandring fra å se menneskene som atskilt fra verden til å se hvert enkelt individ som knyttet til verden, fra å se problemer forårsaket av andre, til å se egne handlinger som delaktige i problemene. Lærende organisasjon skal være et sted der mennesker kontinuerlig oppdager hvordan de skaper og kan endre sin virkelighet (Senge 1999:18).

Senge (1999) definerer læring som forandring av tankegang.(Senge 1999:19). Gjennom læring gjenskaper mennesket seg selv. Det blir i stand til å gjøre noe det ikke var i stand til før. På den måten vil det få en ny forståelse av verden og dets forhold til den, slik at den menneskelige kapasitet utvides til å skape og bli en del av en livgivende prosess. Lærende organisasjon er en bedrift som kontinuerlig forbedrer sin evne til å skape sin egen fremtid(Ibid..19).

Systemtenkning som er den femte disiplinen er en disiplin for å oppfatte helheter. I dag er systemtenkning viktigere enn noensinne fordi samfunnet er så komplekst. Mennesker har evner til å skape mer informasjon enn noen kan absorbere og det fremmer langt større gjensidig avhengighet enn noen kan ha styring med.

Forandringstanken økes raskere enn menneskers evne til å holde følge (Ibid.:75). Senge(1999) kaller systemtenkning for den femte disiplin fordi det er hjørnesteinen som underbygger alle de fem læredisiplinene. Målet er å få alle opptatt av å endre tenkemåte fra å oppfatte enkle deler til helheter, fra å se mennesker som hjelpeløse til å se dem som aktive deltakere som skaper og påvirker sin virkelighet, fra å reagere på nåtiden til å skape fremtiden (Ibid.:76).

#### 2.3.4. Oppsummering av personalutvikling og ledelse.

Deling av kunnskap i bedrifter krever gode systemer. Disse systemene forutsetter engasjerte og kompetente medarbeidere. Utvikling og endring blir viktige faktorer for å drive kunnskapsutvikling. For å drive utviklingsarbeid blir det viktig å finne konkrete mekanismer som utvikler kunnskapen og som tar den i bruk i organisasjoner. Ifølge metoden om Human Resource blir en av lederens viktigste oppgaver å tilrettelegge for prosesser der de ulike aktørenes egne erfaringer og refleksjoner bidrar til læring og utvikling. Med Human-relation-retningen ble det fokus på den gode samtalen som en viktig arbeidsmetode og sosiale normer ble avgjørende for produktiviteten. I forlengelse av dette bygger HR-ledelse, som hadde sitt utspring med McGregor, på en grunnleggende tanke om at mennesker er ressurser i seg selv. Trivsel og følelsen av nytteverdi ble etter hvert sett på som viktige faktorer for utvikling av menneskelige ressurser.

Lærende organisasjoner er en metode som Senge(1999) lanserte i forhold til det å drive endringsledelse. Metoden er i tråd med HR-ledelse ved at organisasjoner skal være et sted som tilrettelegger for videreutvikling av menneskers evne, kreativitet og hvor det kollektive fellesskapet ble ivaretatt. I følge Senge(1999) må organisasjoner vekke til live den menneskelige motivasjonen og fremme menneskers evne til å lære for å lykkes i dagens samfunn. Forutsetning for å lykkes er at mennesker ser på læring som lystbetont og har en generell grunnleggende interesse for å lære. Metoden om de lærende organisasjoner bygger på fem læredisipliner hvor den femte som er systemtenkning har fokus på menneskers evne til å oppfatte helheter. Målet er at alle mennesker skal oppfattes som en aktiv del av en større helhet hvor alle har påvirkningskraft til å skape endringer.

Innledningsvis i denne avhandlingen ble medarbeidersamtalen nevnt som blant annet et ledelsesverktøy for å tilrettelegge for utvikling og læring i en bedrift. I det følgende vil fokuset være på utvikling og læring for den enkelte medarbeider. Det vil bli utdypet og drøftet på hvilke måte medarbeidersamtalen kan tilrettelegge for personlig læring. Læringen vil ses ut fra et sosiokulturelt perspektiv på læring hvor mennesker lærer i samhandling med andre.

#### **2.4 Medarbeidersamtalen som et verktøy for læring og utvikling.**

Avhandlingen har i det foregående hatt fokus på hvordan læring og kunnskap utvikles. Samtidig har også ulike strategier for ledelse blitt drøftet i lys av et sosiokulturelt læringssyn. Helt i begynnelsen av denne avhandlingen ble medarbeideren fremhevet som et mulig verktøy for å skape læring i arbeidslivet. Under presentasjonen og drøftingen av hva en medarbeidersamtale er blir ledelsesaspektet fremhevet. Medarbeidersamtalen har som oftest blitt brukt som et verktøy for ledelsen for å skape læring og utvikling for organisasjonen. Denne avhandlingen har i tillegg fokus på medarbeideren og dermed om medarbeidersamtalen kan være et verktøy som skal skape læring og utvikling for den enkelte medarbeider.

Det nye arbeidslivet kjennetegnes av å være et informasjonssamfunn. I dag er skillet mellom bedriften, samfunnet utenfor og den enkelte medarbeider mer flytende og utydelig enn tidligere. For bedriften blir det viktig å få fatt i riktig kompetanse og for mange ansatte skjer forandringene fort. Dette krever at den enkelte må tilpasse seg nye situasjoner, skaffe seg nødvendig kunnskap og ferdigheter og samtidig være innstilt på stadig flere omstillinger. De ansatte må lære å løse problemer de møter på jobben mens de arbeider, i motsetning til før hvor de kunne forberede seg i form av skole eller kurs. Læring blir en forutsetning for å klare jobben (Mikkelsen 2002:3). I stedet for å lete etter eksperter, er utgangspunktet nå at hver enkelt selv må være i stand til å utvikle den nødvendige kunnskapen for å løse problemet. I den nye arbeidslivet kan medarbeidersamtalen være med på å gi en strukturert ramme for dialog mellom likestilte parter i



arbeidslivet. Medarbeidersamtalen kan bli brukt som et verktøy for å ivareta arbeidsmiljøloven. Deltakelse og medbestemmelse er nedfelt i arbeidsmiljøloven. Arbeidsmiljøloven av 2005 § 4-2 omhandler medarbeiders krav til tilrettelegging, medvirkning og utvikling. Det står videre at den enkelt ansatt skal holdes informert og gis nødvendig opplæring. Loven fokuserer på arbeidstaker mulighet til selvbestemmelse, innflytelse, mulighet for faglig og personlig utvikling gjennom arbeidet. Medarbeidersamtalen har i denne forbindelse ofte blitt brukt som et verktøy for å ivareta dette.

En av hensiktene med medarbeidersamtalen er å oppnå samarbeid og utvikling i medvirkningsbaserte og kvalitetsstyrte bedrifter. Samtalen kan være et virkemiddel som kan tas i bruk for å få tak i signaler om behov for endring og utvikling. Det nye arbeidslivet har i tillegg til utvikling, trivsel og god helse også gjort læring til en suksessfaktor. I følge Mikkelsen (2002) kan medarbeidersamtaler i kunnskapssamfunnet bidra til at læring i organisasjoner og karriereutvikling for medarbeidere realiseres (Ibid.:5).

Et overordnet perspektiv på medarbeidersamtalen i denne avhandlingen er læring og utvikling for den enkelte medarbeider. Det er også mange som bruker medarbeidersamtalen med det formål å bli bedre i bedriften og ofte kan det bli innført i bestemte perioder hvor bedriften for eksempel er i en omstillingsprosess. En annen hovedfunksjon medarbeidersamtalen skal dekke er knyttet til utvikling og kontinuerlig forbedring både for bedriften og den enkelte medarbeider (Ibid.:33). En bør ta utgangspunkt i dagens resultater og hvilke resultater som er oppnådde for så å sette opp visjoner og ønsker. Dersom det er gap bør medarbeidersamtalen brukes til å sette opp tiltak som kan minske gapet mellom ønsket og nåværende situasjon.

En av grunntankene bak medarbeidersamtalen er å skape motivasjon for utvikling ved å gi tilbakemeldinger på den enkeltes situasjon, legge forholdene til rette for gode jobbprestasjoner, utvikling og trivsel fremover (Ibid.:33). Et godt arbeidsmiljø er en forutsetning både for utvikling, trivsel og helse for den enkelte og lønnsomhet og produktivitet for bedriften. Det spesielle med medarbeidersamtalen er at den enkelte medarbeider får en anledning til å snakke

om sin spesielle situasjon og hva som kan hemme og fremme et godt arbeidsmiljø. En medarbeidersamtale som fungerer godt vil ta hensyn til individuelle tilpasninger i arbeidslivet. For den enkelte medarbeider vil en samtale om arbeidsforhold og hvordan dette kan forbedres gi mer motivasjon og føre til en opplevelse av å bli sett og inkludert. For en leder kan samtalen være til hjelp ved at bedriften kan vurderes utenfra og med mer distanse (Ibid.:41). Det som kjennetegner den siden av samtalen som har fokus på læring og utvikling at fokuset er på den enkelte medarbeider. Det er personlig læring og utvikling som står i sentrum. Dermed er fokuset i denne form for samtale den enkelte medarbeiders trivsel, opplevelser, ønsker, mål og lignende.

Dialogen mellom leder og medarbeider er kjernen i et integrert medarbeidersystem basert på målstyring og læring. Kravene til fleksibilitet og kontinuerlig forandring i organisasjoner skaper behov for fortløpende kommunikasjon og informasjon fra og til de ansatte. (Mikkelsen 1996:15). Medarbeidersamtalen skal som nevnt være en systematisk samtale mellom leder og medarbeider ca 1-2 ganger pr år.

*”Samtalen dekker områder som vurdering av kvalifikasjoner og oppnådde resultater, gjennomgang av mål, kompetanseutviklingsplaner og treningsplaner for forbedringsområder, samt avtaler for hvordan den enkelte medarbeider skal følges opp.”* (Ibid.:16).

Som en bakgrunn for medarbeidersamtalen som et læringsverktøy er ofte Argyris og Schön(1974) teorier om læring trukket frem. Den kunnskap som ikke fører til ny adferd er verdiløse for organisasjonen. Erfaringslæring kan være en kjerne i medarbeidersamtalen hvor medarbeider og leder sammen skal sørge for å reflektere over sine påtatte teorier og sine bruksteorier. De må finne ut om det er samsvar eller mangel på samsvar i forbindelse med teori og praksis. Ved mangel på samsvar kan de skje to typer læring: enkeltkretslæring og dobbeltkretslæring (Argyris & Schön 1996:20-25). Hovedhensikten med læringen er at den skal føre til atferdsendring som gjør en lettere og raskere løser problemer. Læring som ligger til grunn for team-læring og læring i organisasjoner starter med dialog eller

medlemmenes kapasitet til å utvide sine antakelser inn i en ekte prosess der en tenker sammen (Mikkelsen 1996:60).

## **2.5 Sammenfatning av lærings -og management-teori**

Den første del av den teoretiske bakgrunnen for denne avhandlingen har tradisjoner fra tradisjonell pedagogikk hvor læring gjennom dialog og aktiv samhandling er en forutsetning for at det skal skje en kunnskapsutvikling. Neste del presenterer en praktisk metode og management-teori. Den praktiske metoden har bakgrunn i samme menneskesyn og læringssyn som et sosiokulturelt perspektiv med vekt på blant annet Vygotsky. Samhandlingsteorien bygger på at læring skjer i sosial sammenheng, først fra det kollektive til det personlige. Modellen til Nonakas tydeliggjør hvordan kunnskap kan skje i organisasjoner. Først ser en at læring skjer i en sosial sammenheng for så å skape en indre personlig endring gjennom dialog og refleksjon. Metoder som lærende organisasjoner bygger på er at individuell læring kan skje i felleskap ved å tenke helhet. Sosiokulturelt læringssyn bygger på et konstruktivistisk syn som tar utgangspunkt i et helhetlig syn på mennesket. Et slikt læringssyn ser på verden som konstruert og at alle som er en del av denne konstruksjonen er med å bidrar og påvirker i den store helheten. Dette støtter også Berger og Luckmann opp om ved å se på verden som total og mennesket med sitt bidrag og sin erkjennelse er med og konstruerer denne verden.

I utgangspunktet kan læring ses som opptak av ny kunnskap hvor det i forlengelse av dette skjer en atferdsendring. Men det trenger jo ikke nødvendigvis skje en atferdsendring. Det er også mulig at det skjer en indre personlig læring som ikke vil være synlig i praksis. For å prøve komme frem til et mulig svar på om medarbeidersamtalen kan tilrettelegge for læring bør den ubeviste personlige læringen utelukkes. Utgangspunktet for å finne ut om det har skjedd læring blir å finne ut om det har ført til en eller annen form for endring.

I det nye arbeidslivet med stadig hurtigere endringer kreves det tilpasningsdyktighet, evnen til å skaffe seg nødvendig kunnskaper og ferdigheter, samtidig som den enkelte arbeidstaker må være innstilt på stadig flere omstillinger. Læring blir da en forutsetning for å klare jobben ved å stadig utvikle

den nødvendige kunnskapen som trengs for å løse problemer i forbindelse med arbeidsoppgaver (Mikkelsen 2002:3) Medarbeidersamtalen har blitt presentert både som et ledelsesverktøy og et utviklingsverktøy. Ved å være et utviklings- og ledelsesverktøy innebærer det et fokus både på den enkelte medarbeider og på leder samt på hele organisasjonen totalt. Det som kjennetegner medarbeidersamtalen som et ledelsesverktøy blir da fokuset på lederen og hele organisasjonen totalt. Formålet blir dermed å tilrettelegge for organisasjonens læring og utvikling. Medarbeidersamtalen som et verktøy for læring og utvikling har medarbeiderens interesser i fokus og det er den personlige individuelle læringen som er hovedformålet. Medarbeidersamtalen er da tenkt som et verktøy for å oppnå samarbeid og utvikling i medvirkningsbaserte og kvalitetsstyrte bedrifter.

I det nye arbeidslivet er utvikling, trivsel, god helse og læring suksessfaktorer (Ibid.:5). Det spesielle med medarbeidersamtalen er at den enkelte medarbeider får en anledning til å snakke om sin spesielle situasjon og hva som kan hemme og fremme et godt arbeidsmiljø. For den enkelte medarbeider vil en samtale om arbeidsforhold og hvordan dette kan forbedres gi mer motivasjon og føre til en opplevelse av å bli sett og inkludert. Dialogen mellom leder og medarbeider er kjernen i et integrert medarbeidersystem basert på målstyring og læring. Kravene til fleksibilitet og kontinuerlig forandring i organisasjoner skaper behov for fortløpende kommunikasjon og informasjon fra og til de ansatte (Mikkelsen 1996:15). Som en oppsummering er det mulig å skille medarbeidersamtalen som et ledelsesverktøy og medarbeidersamtalen som et læringsverktøy.

Læringsverktøyet har fokus på den enkelte medarbeiders personlige læring og utvikling, mens ledelsesverktøyet ivaretar lederens og organisasjonens interesser i tillegg til den enkelte medarbeider.

For å oppsummere hvilke faktorer som har innvirkning på læringen kan en med utgangspunkt i det forestående om læringsteori og personalutvikling sammenfatte kriteriene for læring til faktorer som menneskers evne til dialog og kommunikasjon, indre og ytre motivasjon, samsvar mellom mennesker og organisasjonens behov og evne til å reflektere og sette ord på erfaringer.

Ut fra den foregående presentasjonen med utgangspunkt i hvordan mennesker lærer gjennom samhandling og dialog, kan en konkludere med at medarbeidersamtalen kan være et verktøy som fremmer og tilrettelegger for læring. Denne hypotesen kan etterprøves ved hjelp av empiriske data fra ulike norske bedrifter som bruker medarbeidersamtalen som nettopp et slikt læringsverktøy. Med utgangspunkt i teorien som her er presentert blir, hypotesen at medarbeidersamtalen kan være et verktøy som kan bidra til læring og utvikling. Denne hypotesen vil etterprøves i praksis for å få et mulig svar på om teorien stemmer med praksis i den gitte konteksten. Neste del av avhandlingen vil gi en presentasjon av metode og innfallsvinkel for hvordan hypotesen kan etterprøves, og dermed finne et mulig svar på om teori og praksis kan forenes i den gitte konteksten.

## 3 FORSKNINGSDSIGN

Denne undersøkelsen tar utgangspunkt i en kvalitativ metode som et utgangspunkt for å belyse temaet læring og utvikling i forbindelse med medarbeidersamtalen. Den kvalitative metode krever at forsker tolker og forklarer den sosiale virkelighet ut fra undersøkelsespersonens eget perspektiv (Grennes 1997:154). I kvalitativ forskning er det da viktig å være klar over at forskeren står overfor subjekt og ikke et objekt i sin forskning. Som forsker møter en mennesker som tenker, snakker og handler som oss selv. Grennes(1997) mener det er tvilsomt om menneskers samhandling og sosiale system kan bli tilfredsstillende beskrevet og analysert hvis en som forsker ikke har tilgang til feltets aktører og deres forestillinger om og fortolkninger av virkeligheten (Ibid.1997:155). I denne undersøkelsen blir det derfor mest hensiktsmessig å ta utgangspunkt i en kvalitativ metode. Det er da mulig å bruke feltets aktører for å prøve å belyse deres fortolkninger av læring i forbindelse med medarbeidersamtalen.

### **3.1. En kvalitativ tilnærming**

Innen kvalitativ forskning er det mange ulike metoder som kan brukes for å innhente data. Ved å bruke en slik metode er det mulig å finne ut de ansattes og leders ved utvalgte bedrifter sine forestillinger om medarbeidersamtalen som et læringsverktøy. Kvalitative forskningsintervju er en kvalitativ metode på lik linje med blant annet observasjon og deltagende observasjon. Kvalitativt forskningsintervju er en samtale mellom personer om et tema av felles interesse og målet er å innhente kvalitativ kunnskap uttrykt med vanlig språk (Kvale 1997:30,31). Det er gjennom gjensidighet mellom forsker og informanter at det skapes ny kunnskap (Ibid.:28).

Når en gjør seg bruk av intervju går en inn i både en menneskelig og mellommenneskelig prosess som reguleres av de psykologiske aspektene som er virksomme i mennesker (Fog 1994:11). Den psykologiske prosessen er avgjørende for kvaliteten av forskningen. En er ikke nødvendigvis en god intervjuer fordi om man er en god forsker. Intervjuet blir et råmateriale for den senere meningsanalysen. Det ideelle intervjuet krever at intervjuer vet hva som intervjues om, samt hvorfor og hvordan (Kvale 1997:89). Det finnes forskjeller på

intervjupersoner, noen er bedre enn andre. Gode informanter er som oftest samarbeidsvillige, veltalende og kunnskapsrike. De er også ærlige og gir et presist svar på spørsmål samtidig som de ikke motsir seg selv under intervjuet (Ibid.:91). Det er viktig å være klar over at noen personer er vanskeligere å intervjuer enn andre og det blir da intervjuers oppgave å motivere og hjelpe dem med å tilrettelegge for personenes fortellinger (Ibid.:91). ”*En dyktig intervjuer er ekspert på intervjuemnet og på menneskelig interaksjon.*” (Ibid.:91). Kvale(1997) trekker frem ulike kvalifikasjonskriterier som er avgjørende i forhold til kvaliteten på undersøkelsen (Ibid.:93). For å få en best mulig fortolkning av informantens virkelighetsforståelse bør intervjueren blant annet være kunnskapsrik, evnen til å strukturere, stille klare og enkle spørsmål, være lyttende og oppmerksom på at informanten får snakke ut og fortsette sitt tankemønster. Det er også viktig å være åpen for nye sider som kan introduseres av intervjupersonen, samtidig som det er viktig å være styrende ved å ta initiativ til å avbryte eller følge opp emner. Når en intervjuer er det også viktig å være oppmerksom slik at det som intervjupersonen sier blir oppfattet. Samtidig er det nødvendig å være tolkende for å kunne klargjøre og utdype meninger ved å bruke intervjupersonenes uttalelser.

Ledende spørsmål trenger ikke nødvendigvis være negativt, men det kan noen ganger være en nødvendig del av et intervju, for eksempel ved prøve å innhente informasjon som de mistenker blir holdt tilbake. På samme måte kan intervjuers egne verbale og kroppslige respons til et svar være med på å forsterke positivt eller negativt og dermed påvirke svarene på andre spørsmål (Kvale1997: 97). For å verifisere intervjuerens tolkninger blir ikke det viktigste å unngå ledende spørsmål, men ”*å erkjenne spørsmålets virkning og forsøke å gjøre forskningsspørsmålene tydelige.*” (Ibid.:98). Det avgjørende spørsmålet blir ”*.....hvor intervju spørsmålene skal lede, og hvorvidt de vil lede i viktige retninger som vil gi ny, troverdig og interessant kunnskap.*” (Ibid.:98).

Denne undersøkelse har to hovedgrupper av informanter, ledere og medarbeideren i en organisasjon. Det er både de som styrer medarbeidersamtalen og de ledede som vil intervjues med et ønske om å få informasjon i forbindelse med om samtalen kan føre til personlig læring og utvikling. Det finnes flere ulike måter å gjennomføre et intervju på, blant annet uformelle intervju med fullstendig fravær

av struktur eller kontroll. Et ustrukturert intervju består ofte av å sitte sammen med respondent og gjennomfører et forhåndsplanlagt intervju. Dette intervjuet har karakter av planmessighet, men liten kontroll over svarene. Grunnideen ved en slik form for intervju er å få folk til å åpne seg og la dem uttrykke seg med egne ord og i eget tempo, noe som er veldig tidkrevende (Grennes 1997: 142).

Denne undersøkelse vil gjøre seg meg bruk av semi-strukturert intervju hvor det brukes en intervju-guide. Dette hindrer ikke forsker å forfølge interessante eller uventede tema, men det sikrer samtidig større grad av reliable og sammenliknbare kvalitative data (Ibid.:142). Ved bruk av strukturert intervju(survey-metoden) skal alle svare på så identiske spørsmål som mulig. Denne formen kan gjennomføres som personlig intervju, telefonintervju, spørreskjema og lignende. Et slikt intervju gir høyere grad av kontroll, men mister også noen av nyansene og detaljene som bare en mer åpen og frittstrømmende dialog kan gi. I denne undersøkelse vil det bli brukt et semi-strukturert intervju for å innhente data som kan belyse og gi et mulig svar på om medarbeidersamtalen kan føre til personlig læring og utvikling.

Dette er en metode hvor forsker samler empiri fra dets naturlige betingelser og hvor virkeligheten får lov til å utfolde seg og være uanfektet anses som et poeng med metoden (Fog 1994:12). Det finnes ulik grad av formalisering og strukturering. Fra et slags fastlåst spørreskjema, med faste spørsmål og fast rekkefølge, og varierende grad av struktur til det helt ustrukturerte som et helt åpent intervju.

Forskningsprosessen består av metodevalg, planlegging, forberedelser, intervju, analyse og fremstilling (Fog 1994:13). Intervjufasen og analysefasen er fiktiv fordi forsker analyserer og fortolker hele tiden. Det skjer også en analyse under selve intervjuet når forsker konfronterer intervjupersonen med sin forståelse og på den måten får en ny forståelse eller en bekreftelse. Et semi-strukturert intervju er ikke fastlåst slik at det kan dukke opp nye elementer under intervjuet og nye erfaringer kan bli uttrykt fortløpende. Erkjennelsen i analysen er ofte bunnet til en gjenkallelse av den levende intervjuprosessen. Formålet med å bruke et kvalitativt forskningsintervju er å finne de betydninger som personer, ting og hendelser har for intervjupersonen. Formålet er å fange subjektets perspektiv på verden og hans



følelsesmessige og kognitive organisering av verden. Forskning som bygger på intervju har som mål å avdekke og finne struktur i utsagnene fra intervjuet (Ibid.:14).

Intervjuet er godt egnet til å belyse individuell, personlig utvikling og den konteksten som er bakgrunn for utviklingen. Intervjuet kan fange både det personlige og den allmenne betydningen. Mennesker er deltagere i en spesiell samfunnsammenheng og de har en felles verden.

I forkant av intervjuene har det blitt utarbeidet en intervju-guide som kan være en hjelp og støtte for å holde fast på tema som omhandler læring under og i etterkant av en medarbeidersamtale. Ved å lage spørsmål på forhånd var det også til hjelp for egen forberedelse til intervjuene. For å kunne lage en slik guide var det nødvendig å tenke nøye igjennom hvilken informasjon som var hensiktsmessig å innhente, samtidig som det også var viktig å tenke igjennom hvordan en skulle stille spørsmål for å få mest mulig ”korrekt” informasjon om emnet. Egen rolle som forsker måtte tenkes nøye i forhold til i hvilken grad informasjonen skulle styres. Utgangspunktet for hvilken informasjon som ønsket svar på var tydelig i forkant, men det var også en åpenhet for respondentens eventuelle uventede informasjon.

Fog(1994) mener at ved å bruke intervjuguide kan dette distrahere den personlige kontakten mellom to mennesker som er et hovedpoeng ved en slik metode (Fog 1994:117). Det ideelle er en intervjuguide inni hodet som er med og styrer samtalen. På den måten kan intervjuer bevege seg fritt, høre godt etter hva som intervjupersonen sier og la det avgjøre hva som skal spørres om etter hvert. I denne undersøkelsen blir det som nevnt brukt en intervjuguide, men hovedsakelig fikk intervjupersonen prate fritt og fulgt opp med spørsmål som falt seg naturlig etter hvert. Guiden var altså både i hodet og på papiret, slik at var en bevissthet om å ikke forstyrre den naturlige samtalen samtidig som det var en sikkerhet i forhold til informasjon som trengtes for å belyse problemstillingen. Intervjuguiden ble utviklet i henhold til de ovenfor nevnte kriteriene og vil bli presentert nedenfor.

### Presentasjon av Intervjuguide:

- Hvor lenge har du vært ansatt på denne arbeidsplassen?
- Hvilken yrkesfaglig bakgrunn har du?
- Hvordan fortoner din arbeidshverdag seg?
- Hvor mange ganger har du deltatt på medarbeidersamtale?
- Hva slags forventninger har du til medarbeidersamtalen?
- Hva ble tatt opp på medarbeidersamtalen?
- Svarte det som ble tatt opp til dine forventninger?
- Hadde du gjort noen form for forberedelser i forkant av samtalen?
- Hvordan vil du beskrive ditt forhold til lederen/medarbeideren?
- Hvordan er din motivasjon for jobben?
- Hvordan vil du beskrive **din** opplevelse av din rolle på arbeidsplassen?
- Har du en opplevelse av at det **for deg** personlig, har skjedd en eller annen form for endring i etterkant av medarbeidersamtalen og i tilfelle hva slags endring?
- Har medarbeidersamtalen påvirket deg og din rolle på arbeidsplassen i etterkant?
- Dersom det har skjedd en eller annen form for endring i etterkant, hva mener du er årsaken at det har skjedd en endring?
- Hvordan ser du generelt på medarbeidersamtalen sin funksjon for din arbeidssituasjon?

### 3.2. Planlegging og gjennomføring av intervju

Den opprinnelige planen var å intervju ledere og ansatte i en rekke private og offentlige organisasjoner og deretter ta et utvalg på bakgrunn av nyansene i informasjonen som kom frem. I utgangspunktet var informasjonen tenkt å systematiseres ut fra skille mellom offentlig og privat bedrift. På grunn av diverse vanskeligheter i forbindelse med tilgangen til feltet og tidsaspektet ble utvalget innsnevret til bare å gjelde noen få organisasjoner. Disse ble det tatt et tilfeldig utvalg. Informasjonen i forbindelse med denne undersøkelsen er dermed kun basert på data fra en privat og en offentlig organisasjon.

Ved å bruke intervju var det mulig å få innsikt i menneskers personlige erfaringer med bruk av medarbeidersamtalen. Ved å både intervju leder og medarbeider var intensjonen å sammenlikne deres erfaringer og prøve å finne ut om det eventuelt er samsvar mellom disse, og i etterkant om dataene samsvarer med den aktuelle teorien på feltet.

### **3.3. Datainnsamling**

I forkant av gjennomføringen av intervjuet ble det sørget for nødvendig utstyr som I-pod og at intervjuet skulle gjennomføres i et uforstyrret rom på informantens arbeidsplass. Informantene fikk i forkant en kort beskrivelse av undersøkelsen og hvordan informasjonen skulle presenteres. Det ble informert om at ingen navn eller arbeidssted skulle oppgis. De eneste opplysningene som kom til å bli gitt var om det var data fra offentlig eller privat bedrift basert på leder eller medarbeiders informasjon. Først ble det gjennomført et intervju med leder, for så at leder valgte ut en medarbeider som kunne brukes til informant. Det at leder valgte ut informanter ble vurdert som lite problematisk i forhold til validiteten. Hensikten med undersøkelsen var ikke å gi en vurdering av medarbeidersamtalens gode og dårlige sider, men fokuset skulle være på nyansene slik at faktorer som tilrettelegger for læring og utvikling skulle belyses.

Kriteriet for utvalget var at det skulle brukes organisasjoner som over lengre tid hadde gjennomført medarbeidersamtaler i forbindelse med organisasjonsutvikling. På den måten skulle det sikre en viss kontinuitet slik at informantene kunne reflektere over egne erfaringer ved bruk av et slikt verktøy. Det ble ringt rundt til ulike større bedrifter hvor det ble gitt samtykke fra leder om å delta på en slik undersøkelse, og som i tillegg fikk ansvar for å finne en medarbeider som kunne brukes som informant. Selve intervjuet ble gjennomført på et lukket rom hvor samtalen ble tatt opp på bånd, slik at denne kunne transkriberes i etterkant og brukes i analysen og drøfte ut fra relevant teori. Noen av informantene var veldig pratsomme, mens andre var litt mer stille og krevde litt mer direkte spørsmål for å kunne få den aktuelle informasjonen. Alle informantene var positive til en slik undersøkelse, men det var allikevel varierende oppfatninger av hensikten med en medarbeidersamtale.

### **3.4 Etiske retningslinjer**

Denne undersøkelsen blir vurdert til ikke å gi sensitive opplysninger, så det var derfor ikke nødvendig å søke datatilsynet om godkjenning. Det ble allikevel gitt informasjon om at informantene kom til å bli anonyme og at data skulle behandles slik at det ikke var mulig å spores. Det ble også presisert at all informasjon skulle slettes etter avslutning av undersøkelsen.

### **3.5 Behandling og analyse av data.**

#### Transkribering

Å overføre et intervju fra tale til tekst er ikke bare en enkelt teknisk prosess, men det er en tolkningsprosess i seg selv. I denne undersøkelse ble det bestemt å ta opptak med en I-pod eller annen mp3-spiller. Etter det vil info spilles inn på CD for så å høre igjennom for å skrive ned det som blir sagt på papir. Det som er viktig å være klar over er at denne utskriften ikke er klippefaste data (Kvale1997:102). *"Enhver transkripsjon fra én kontekst til en annen medfører en rekke vurderinger og beslutninger."* (Ibid.:102). Det muntlige språket har andre regler enn det skriftlige språket og transkripsjonene blir derfor abstraksjoner av det egentlig intervjuet. Det er viktig å tenke igjennom i forkant om det er behov for strengt ordrette transkripsjoner eller en form for meningsfortetting av situasjonen. Ordrette transkripsjoner kan ofte være vanskelige å lese, og uansett har forsker gjort en fortolkning fordi en må ta en avgjørelse på om gester, mimikk, pauser og lignende skal nedskrives. I forholdt til validiteten blir et konstruktivt spørsmål: *"Hva er nyttig transkripsjon for min forskning?"* (Kvale 1997:105). Dersom analysen skal ha en form som kategoriserer eller fortetter kan det være hensiktsmessig å foreta enkelte redigeringer av transkripsjonene. Dersom transkripsjonen skulle ha fungert som grunnlag for sosiolingvistiske eller psykologiske analyser bør de gjennomføres i ordrett form. I min undersøkelse vil jeg lage kategorier som har til hensikt å finne en mening om medarbeidersamtalen kan være et verktøy som bidrar til læring. For å kunne lage meningskategorier er det hensiktsmessig med en ordrett transkripsjon for å få en mest mulig valid tolkning av informantenes opplysninger.

### Fortolkningsprosessen

Det er viktig å være klar over at fortolkningsprosessen begynner allerede når en er deltaker på et intervju. Når informasjonen skrives ned, til tross for at det er en ordrett transkripsjon blir det allikevel en fortolkning av data. Men den det er når empirien skal settes sammen med den teoretiske bakgrunnen at de fleste tolkninger blir gjort. På bakgrunn av teori har det kommet frem ulike faktorer for læring. Disse faktorene vil danne bakgrunn for fortolkningen av informasjonen gitt av informantene. Det vil deretter bli gjort en sammenlikning av data fra intervju med funn fra teoriene og sammenlikne og drøfte om disse stemmer overens eller ikke.

### **3.6 Vurdering av undersøkelsens kvalitet**

Problemstillingen i denne undersøkelsen er relevant, men det er allikevel ikke generaliserbar. Det er gjort et utvalg som konklusjonen baserer seg på. Det blir derfor ikke hensiktsmessig å overføre denne kunnskapen til en annen kontekst. Kunnskapen blir bare relevant i den gitte konteksten.

Det rasjonelle innhold i kravene til metodene handler om en sikring av at undersøkelsen skal være troverdig. Slik kan både forsker og leseren stole på forståelsen av et lite utsnitt av den verden som forsker har undersøkt.

Reliabiliteten eller påliteligheten blir forskerens kvalitetskontroll av produktet (Fog 1994:155).

Kriterier for at en undersøkelse skal være pålitelig:

- Hvordan intervjuer fungerer som instrument ved avlytting, gjenopplevelse og refleksjon.
- Det som skjer mellom forsker og utskriftene, altså forskers egne analytiske ferdigheter. Da er det viktig å være klar over forforståelsen samtidig som en kan sammenlikne med andre lignende undersøkelser (Fog 1994:156).

Validitet eller gyldighet handler om produktets forhold til virkeligheten. Kan intervjuene si noe holdbart om feltet? Intervjusamtalen har en dobbeltkarakter i form av at det er både et middel til å skaffe empirisk materiale, samtidig som det også er selve empirien, altså den skrevne samtalen (Ibid.:156). På grunn av denne

dobbeltheten er det vanskelig å lage et skarpt skille mellom pålitelighet og gyldighet.

Når en skal si noe om validiteten ved bruk av en slik metode må vi spørre om vi kan stole på det som presiseres som viten er holdbar og at denne erkjennelsen kan deles med andre forskere. Det må også kunne gis en vurdering av forholdene mellom utsagn, beskrivelse og analyse i forhold til det i verden som observeres og beskrives. Dette er med på å sikre sammenheng i den utførte analysen og samtidig sikre analysens samsvar med andre analyser og forskingsresultat (Fog 1994:163,164). I det følgende vil det bli en presentasjon av empirien med bakgrunn i fire intervju. Formålet var å innhente informasjon i forbindelse med medarbeidersamtalen og læring.

## 4 PRESENTASJON AV DATA

Med utgangspunkt i den teoretiske bakgrunnen for læring er det mulig å sammenfatte de forutsetninger som er avgjørende for at det skal skje en læring. Kriterier for læring er graden av indre og ytre motivasjon, evnen til å kommunisere og mestre en dialog, refleksjonsevne og samsvar mellom leder og medarbeiders behov. I det følgende vil det bli en presentasjon av empiriske data fra ulike norske organisasjoner som omhandler temaet læring og medarbeidersamtalen. Med bakgrunn i teorien blir dermed kategoriene som danner utgangspunkt for analysen dialog, behov, motivasjon og refleksjon. De empiriske funnene ga også en femte kategori som en forutsetning for læring som er personlig trygghet. Denne kategorien vil bli presentert til slutt og drøftet og analysert opp mot den teoretiske bakgrunnen for å gi et mulig svar på om denne kategorien kan finne støtte i teorien som er presentert.

Intervjuene vil bli strukturert ved først å gi en presentasjon av funn med bakgrunn i leder og medarbeider i privat organisasjon som blir omtalt som intervju 1 og 2. Deretter vil det bli en presentasjon av data fra leder og medarbeider i offentlig organisasjon som blir omtalt som intervju 3 og 4. Det vil ikke bli navngitt informanter, men det vil komme frem av teksten om det er mann eller kvinne som har blitt intervjuet.

### **4.1 Dialog**

I følge teori om medarbeidersamtalen, management-teori og læringsteori er dialogen og kommunikasjonen mellom de ulike parter en forutsetning for at det skal skje en læring og utvikling. Dialogen kan ses som en samtale mellom likeverdige parter, hvor begge parter lytter til hverandre, er åpen for andres argumenter og har vilje til å eventuelt endre standpunkt (Dysthe 2000:13).

#### **Intervju 1: Leder privat organisasjon.**

Informanten er opptatt av å fange opp ting som angår den andre part som kanskje bør taes til etterretning. Personen mener det er viktig å gi en tilbakemelding og evaluering på medarbeiders arbeidsoppgaver i en medarbeidersamtale (Intervju nr. 1:L.82,83). Det blir også oppfordret til at medarbeider selv skal vurdere egne

prestasjoner (Intervju nr. 1:L.86,87). I tillegg oppfordrer leder til en tilbakemelding på egne prestasjoner og rolle (Intervju nr.1:L.171-178).

Lederen har fokus på at den andre part skal bli sett og tatt på alvor ved å fange opp eventuelle signaler under samtalen (Intervju nr.1:L.288,289).

Informanten mener det viktig å sette av god tid til samtalen (Intervju nr.1: L.51-63). Lederne mener at det foregår en dialog under medarbeidersamtalen (Intervju nr.1:L.89). I forkant av samtalen plukker leder ut det som hun mener er viktig å ta opp i en medarbeidersamtale. Dette sendes ut til medarbeideren slik at han/hun kan forberede seg til hva som kommer til å bli tatt opp under medarbeidersamtalen. Ved gjennomføringen av samtalen er det leder som styrer samtalen og velger ut det som blir tatt opp (Intervju nr1:L.73-80,166,170). På slutten oppfordres medarbeider til å komme med aktuelle ting (Intervju nr.1:L.165).

#### Intervju 2: Medarbeider privat organisasjon.

Informanten ser på samtalen som et forum hvor det er mulig å ta opp ting hvis det er noe. Ellers ser medarbeideren på samtalen som noe en bare skal igjennom.

*"Jeg føler bare det er noe du må igjennom."* (Intervju nr.2:L.36,37). Hun forklarer det med at mange av spørsmålene i samtalen ikke er relatert til egne arbeidsoppgaver. Men i det siste har det skjedd en endring ved at de spørsmålene som ikke er aktuelle er kuttet ut. (Intervju nr.2:L.37-42). *"Det har hun i det siste tatt hensyn til og bare hoppet vekk, for det har ikke noe med oss å gjøre."* (Intervju nr.2:L.41,42).

Personen forteller at hun tar opp aktuelle saker som det er behov for enten på medarbeidersamtalen eller ved eventuelt andre anledninger. Skulle det ellers være noe personen har behov for å ta opp, blir det ikke samlet opp til medarbeidersamtalen, men snakket om når det måtte være aktuelt(Intervju nr.2:L.232,233).

Under medarbeidersamtalen opplever personen det som positivt å snakke om trivsel (Intervju nr. 2:L.87). Ellers er medarbeideren litt spent på hvilke tilbakemeldinger som lederen kommer med i forhold til arbeidsprestasjoner og om



det er noe å utsette på disse (Intervju nr.2:L.60,61). Personen mener videre at det er for liten tid til medarbeidersamtalen, noe som hun også har gitt uttrykk for overfor leder (Intervju nr.2:L.105-111). Ellers forteller medarbeideren at hun har fått kurs etter at det har blitt etterspurt uavhengig av medarbeidersamtalen (Intervju nr.2:L.312-317)..

### Intervju 3: Leder offentlig organisasjon.

Lederen mener det er viktig å bruke god tid på å samtale med sine medarbeidere (Intervju nr.3:L.22-33). Da har hun fokus på den daglige kontakten, ved blant annet å snakke om utvikling og fremgang hos den enkelte. Lederen fokuserer på å ha god kjennskap til de ansattes arbeidsoppgaver. Et godt nært forhold til andre ansatte verdsettes (Intervju nr. 3:L.44-46). Under samtalen oppfordrer lederen medarbeideren til å fortelle om private ting som påvirker jobbsituasjonen (Intervju nr.3:L.84-91).

Leder har fokus på viktigheten av den daglige praten (Intervju nr.3:L.263). Dette er en forutsetning for å ha et godt forhold til andre ansatte. I tillegg mener personen at åpenhet og dialog bør være en del av miljøet hele tiden (Intervju nr. 3:L.477,478).

Under medarbeidersamtalen ønsker lederen tilbakemeldinger på egne prestasjoner (Intervju nr. 3:L.200,201). I tillegg forventes det at begge parter er godt forberedt når de kommer til samtalen. ”..det er en forutsetning, altså ikke bare en forventning, men en forutsetning, at både den ansatte har forberedt seg ut fra skjemaet og at jeg har gjort det.” (Intervju nr. 3:L.177-179). Personen ønsker å snakke om hva den andre part tenker i forhold til langsiktig og kortsiktig mål. Det blir satt opp tiltak som evalueres på neste medarbeidersamtale (Intervju nr.3:L.212-259).

Lederen mener det er viktig å informere de ansatte om når og hvor hun som leder er tilgjengelig og hvor hun kan treffes. En gang i uka sender derfor lederen ut en oversikt over hvor og når hun befinner seg i løpet av kommende uke (Intervju nr.3:L:236-241).

#### Intervju 4: Medarbeider offentlig organisasjon.

Personen opplever det som positivt med en samtale hvor det blir satt av tid og det blir en struktur. I medarbeidersamtalen ønsker personen å samtale om hvilke nye arbeidsoppgaver som en kan brukes til og hva man selv kunne tenke seg (Intervju nr.4:L.99-101).

Under tidligere medarbeidersamtaler har personen erfaring med at det har vært gjort mindre viktige avtaler som har blitt glemt i en hektisk hverdag(Intervju nr. 4: L. 195-209). Fra tidligere samtaler har personen erfaringer med at endring av arbeidsoppgaver ble lagt på bordet i form av en lapp under en medarbeidersamtale.(ikke nåværende leder) uten at det hadde blitt tatt opp under andre omstendigheter (Intervju nr.4:L.321-334).

Medarbeideren og nærmeste leder har inntil nylig hatt kontor i forskjellige lokaler. Medarbeideren opplever allikevel at han har en god dialog med sin leder. Når de har jobbet på ulike steder har personene orientert sin leder ca en gang i uken pr telefon. Andre ganger har de kommet fysisk sammen og gjennomført en uformell samtale (Intervju nr. 4:L.216-219).

Medarbeideren mener at medarbeidersamtalen er en toveis samtale. Han mener samtalsformålet er at begge parter som skal lære noe og utveksle erfaringer (Intervju nr. 4:L.388). ”...men faktisk så er det utrolig viktig for meg å informere henne, altså ikke misforstå, men lære henne opp.” (Intervju nr. 4:L:374,375).

#### **4.2 Behov og forventinger**

Den teoretiske bakgrunnen vektlegger viktigheten av samsvar mellom organisasjonens og medarbeiderens behov og forventinger, for at det skal være mulig å tilrettelegge for personlig læring.

#### Intervju 1: Leder privat organisasjon.

Informanten har fokus på at samtalen skal ivareta både medarbeiders og organisasjonens prestasjoner. Lederen forteller at det er en av de tingene som blir evaluert på medarbeidersamtalen. Lederen har behov for at det blir satt av god tid samtalen. Lederen bruker samtalen til å gjøre en vurdering av arbeidstakers

arbeidsprestasjoner og det blir også oppfordret til egne vurderinger av det arbeidet som utføres (Intervju nr.1:L.61-87).

Leder trekker frem trivsel, samarbeid og miljø som viktige faktorer i organisasjonen. Lederen har også behov for at det skal være et tillitsforhold mellom partene for blant annet å ivareta trivselen til den enkelte medarbeider (Intervju nr.1:L.91-109).

Informanten mener at organisasjonen har behov for å ha en felles plattform (Intervju nr.1:L.330). Da fremhever lederen viktigheten av å ha fokus på at alle medarbeidere er like viktig for å nå målet (Intervju nr.1:L.371). *”Og at vi...sammen bygger organisasjonen med den kompetansen som vi har på huset.”* (Intervju nr. 1: L.140,141).

#### Intervju 2: Medarbeider privat organisasjon.

Medarbeider er spent på og har behov for tilbakemeldinger på egen jobbprestasjon (Intervju nr.2:L.60,61). Personen har også behov for at leder er mer tilgjengelig slik at aktuelle ting kan tas opp når det skjer (Intervju nr.2:L.105-111).

Bedriften gjør mye sosial ting for de ansatte og det mener medarbeideren er viktig for et godt arbeidsmiljø (Intervju nr.2:L.128-133). Personen forteller videre at hun opplever å bli hørt i forhold til de ønsker hun måtte ha i forbindelse med arbeidet. Medarbeideren har spurt om å få kurs og har fått dette i form av videreutvikling. Medarbeider hadde også behov for en mer effektiv hverdag. Ved å få mer ansvar og myndighet har det gjort arbeidsoppgavene enklere og ting har blitt mer effektive. En av årsakene er at personen har fått mer myndighet til å ta egne avgjørelser uten å måtte konferere med ledelsen om forskjellige småting (Intervju nr.2:L.213-223).

Personen mener at skjemaet som brukes i samtalen blir for formelt og opplever å ikke ha behov for skjemaet for å kommunisere med lederen (Intervju nr.2:L.319-322). Informanten legger til at det er godt mulig at medarbeidersamtalen kan være et godt tiltak for andre ansatte som opplever det som vanskelig å ta opp ting med

lederen. Selv mener hun at det hun har behov for å snakke med leder om blir tatt opp uavhengig av medarbeidersamtalen (Intervju nr.2:311-317).

### Intervju 3: Leder offentlig organisasjon.

Lederen forteller at hun har behov for å prate med de andre ansatte om utvikling og fremgang (Intervju nr.3:L.22-33). Da trenger lederen å ha kjennskap til hva de ansatte holder på med (Intervju nr.3:L.46). Dersom noen er borte i form av sykemelding eller kurs må leder vite om det, for dermed å kunne omorganisere arbeidsoppgaver (Intervju nr.3:L.70,71).

Lederen mener at begge parter har behov for å snakke sammen for at medarbeider kan ha mulighet til å sette opp individuelle mål (Intervju nr.3:L.114). Videre mener informanten at hun har behov for å signalisere at medarbeidersamtalen ikke er den eneste anledning for å snakke om litt større vanskelige ting (Intervju nr.3:L.141-144). Vanskelige ting burde tas opp fortløpende når de måtte oppstå, i følge informanten. Under medarbeidersamtalen er det behov for å finne ut om mengden arbeidsoppgaver er passe og om det er det den ansatte ønsker å fortsette med eller eventuelt sammen finne nye arbeidsoppgaver til medarbeideren (Intervju nr.3:L.168-170).

Lederen har behov for å kartlegge hva den ansatte ønsker og hvordan det kan påvirke jobben. Som leder, mener hun, det er viktig å gå rundt og snakke med de ansatte for å kunne gjøre arbeidssituasjonen bedre for den enkelte (Intervju nr.3:L.340-342).

### Intervju 4: Medarbeider offentlig organisasjon.

Medarbeideren mener medarbeidersamtalen kan være en god anledning til å gjøre opp status ved å formidle hvilke arbeidsoppgaver som er gjort så langt (Intervju nr.4:L.73). Ellers mener informanten det er en god anledning til å diskutere om det er behov for endringer eller justeringer i forbindelse med arbeidsoppgaver (Intervju nr.4:L.94-97). Medarbeideren har behov for å få arbeidsoppgaver som gir ansvar og selvstendighet, for å få en opplevelse av at jobben er mest mulig interessant (Intervju nr.4:L.141,142).

Medarbeideren ønsker også å gi en tilbakemelding på hvordan organisasjonen fungerer i forhold til arbeidsoppgaver og rutiner på medarbeidersamtalen (Intervju nr. 4:L.178,179). På en medarbeidersamtale har personen behov for å snakke om endringer eller få satt i gang en endringsprosess (Intervju nr.4:L.187,188).

Informanten har opplevd at enkle, lite betydningsfulle tiltak har blitt satt opp på medarbeidersamtalen og ikke blitt gjennomført i ettertid (Intervju nr.4:L.196-198). Videre har medarbeideren behov for å informere og lære opp leder i egne arbeidsoppgaver (Intervju nr.4:L.375-377). Personen mener at medarbeidersamtalen kan være en god anledning å drive med opplæring (Intervju nr.4:L.386). Han mener at ved å lære opp leder i sine oppgaver er det mulig for leder å kvalitetskontrollere medarbeiders arbeid (Intervju nr.4:L.404,405).

Personen har behov for at ledelsen tar initiativ til en samtale for å åpne opp for en tilbakemelding og det å bli sett. *”Men bare det at du viser at du gjør det, at du tar initiativ til det. Det synes jeg er bra.”* *”Jeg hadde jo syns det hadde vært mye verre viss de hoppet over den, for å si det slik. For det sier noe om, er du ikke enig, det sier litt om leders holdning til medarbeideren.”* (Intervju nr.4: L. 451-453).

### **4.3 Refleksjon**

En viktig forutsetning for at det skal foregå en læring er evnen til å reflektere over egne erfaringer og handlinger. En eller annen form for refleksjon er derfor nødvendig for at erfaring og tanke sammen skal danne læring (Dewey 1916).

#### **Intervju 1: Leder privat organisasjon.**

Det blir sendt ut skjema for medarbeidersamtalen minst en uke i forveien slik at leder kan klargjøre hva som ønskes å bli tatt opp med medarbeideren, forteller informanten (Intervju nr.4:51-80). For at den andre part skal være bevist og vite hva som blir tatt opp på samtalen, velger leder ut noen punkter som kommer til å bli snakket om på medarbeidersamtalen. *”Jeg plukker ut de jeg mener er viktige for den personen.”* (Intervju nr.1:L:77).

### Intervju 2: Medarbeider privat organisasjon.

Personen mener selv at det ikke har blitt gjort noen forberedelser til samtalen. Det er bare lest igjennom skjemaet (Intervju nr.2:L.92,93).

Videre mener hun at trivselsfaktoren trolig ikke hadde blitt tatt opp uten at det var en form for organisert samtale. Ellers mener medarbeider at en slik samtale er noe formelt tull (Intervju nr.2:L.84). Videre forteller hun at samtalen også er et sted det er mulig å ta opp ting en ønsker å endre på, for eksempel ønsker om kurs eller videreutdanning (Intervju nr.2:L.214-216). Informanten mener det kan være et bra tiltak for andre, men personlig hadde hun tatt opp de samme tingene som blir snakket om på medarbeidersamtalen under andre omstendigheter (Intervju nr.2:L.242-250).

Personen forteller at hun nylig har fått mer lederansvar ved å være leder for sin avdeling. Hun forteller videre at hun ikke opplever seg selv som en sjef, siden hun gjør stort sett de samme arbeidsoppgavene som alle andre (Intervju nr.2:L.159-162). Når hun sammenlikner egne arbeidsoppgaver med andre i avdelingen påpekes det at hun har noe mer oversikt og kontroll over praktiske ting enn de andre arbeidskollegaene som jobber i samme avdeling (Intervju nr.2:L.164-174). Personen opplever arbeidsoppgavene som viktige for at den delen av organisasjonen skal svive rundt, men mener også at hvem som helst kunne ha utført de samme oppgavene dersom de hadde fått opplæring (Intervju nr.2:L.196-201).

### Intervju 3: Leder offentlig organisasjon

Lederen mener at et godt forhold til de ansatte er med og tilrettelegger for en kontinuerlig tilbakemelding på den private fronten også (Intervju nr.3:L.84-88). Personen vurderer eget forhold til de ansatte som bra. Dette forklarer hun med at det er fordi hun går rundt og snakker med medarbeiderne. Personen mener at det er viktig at de har tillit til lederen, viss ikke har en som leder ikke noe å bidra med (Intervju nr.3.L.271-276).

Medarbeidersamtalen bør være i sammenheng med at det i forkant har blitt tilrettelagt for et tillitsforhold. For å få et ærlig svar, kan ikke lederen virke fjern

eller vanskelig å prate med. Lederen mener det er viktig å legge et grunnlag for at de ansatte skal være trygge på lederen. Hun mener videre at faktorer som åpenhet og dialog bør være en del av miljøet hele tiden (Intervju nr.3:L.415-438).

Når leder tenkte på egne opplevelser i etterkant av en medarbeidersamtale forklart hun at hun har opplevd at samtalen kan være en arena der det skjer uforutsette ting. Lederen henviser til et spesielt tilfelle som hun opplevde i en medarbeidersamtale (Intervju nr.3:L.379-384). Hun mente i dette tilfellet at personen burde kommet og snakket om det før og ikke ventet helt til medarbeidersamtalen. Selv så mener lederen at det skjer mest læring på det personlige plan i forhold til den enkelte ansatt i forbindelse med en medarbeidersamtale (Intervju nr.3:L.393-397).

Personen mener at i en medarbeidersamtale skal det være fokus på kortsiktige og langsiktig mål slik at en skal få frem hva de ansatte tenker om fremtiden (Intervju nr.3:L.233-253).

Det er viktig å sette grenser for seg selv og andre ved å lære seg å være fornøyd med det en har oppnådd og ikke fokusere på det en ikke rakk, forteller informanten (Intervju nr.3:L.315-318). Ellers synes personen at noe av det som er mest motiverende med egne arbeidsoppgaver er å tenke igjennom hva en gjør, hvorfor en gjør det, hvordan ting fungerer og hva en kan endre på for å få ting til å fungere bedre (Intervju nr.3:L.321-323).

#### Intervju 4: Medarbeider offentlig organisasjon.

Informanten mener det er viktig at begge parter har tenkt igjennom punktene på skjemaet i forkant av samtalen for at de begge skal ha litt å gi hverandre (Intervju nr.4:L.107). Videre mener personen at medarbeidersamtalen er toveis ved at begge parter skal kunne bidra med informasjon og opplæring (Intervju nr.4:L.111).

Medarbeideren mener at når en får nye utfordringer kan en øke sin kompetanse ved å prøve nye ting og få nye arbeidsoppgaver (Intervju nr.4:L.170). Samtalen

kan være et sted hvor det kan bli gjort eller satt i gang endringer (Intervju nr.4:L.187,188).

Personen mener at egne arbeidsoppgaver er viktige og det er derfor viktig at de riktige valgene blir gjort fordi de kan få konsekvenser for andre (Intervju nr.4:L.291,292). Videre har medarbeideren erfaring med en ubehagelig opplevelse i forbindelse med en medarbeidersamtale (Intervju nr.4:L.315-318). Han fortalte videre at han etter å ha tenkt igjennom saken i etterkant gjorde han et bevisst valg (Intervju nr.4:L.328-330).

Personen ser på samtalen som noe ledelsen er pålagt, men mener at denne lederen har medarbeidersamtale fordi hun er opptatt av å kjenne hver enkelt av sine medarbeidere (Intervju nr.4:L.355,362). Videre mener medarbeideren at trygghet i form av forutsigbare arbeidsoppgaver i en omstillingsfase er viktig for å utføre en best mulig jobb (Intervju nr.4:L.504-506).

#### **4.4 Motivasjon**

Motivasjon kan ses som både indre og ytre motivasjon. Motivasjon kan være noe som er indre motivert, ved at den lærende har en grunnleggende iboende lyst til å lære.(Senge 1999). Den ytre motivasjonen er avhengig av omgivelsen og de forventningene de lærende møter.(Dysthe 2000).

#### **Intervju 1- leder privat organisasjon.**

Lederen mener at eget arbeid består i å være tilstede, hjelpe og bidra slik at arbeidsdagen kan bli bedre for den enkelte (Intervju nr.1:L.97,98). Lederen har fokus på at den enkelte skal trives ved å prøve å se hver enkelt medarbeider. Hun er opptatt av å få frem det beste i hver enkelt, og se at folk utvikler seg og gjør en god jobb, ved å stadig gi dem ansvar. Leder opplever det som motiverende å utvikle folk ved å gi personalet mer ansvar (Intervju nr.1:L.180-233).

Leder mener det er viktig å sørge for at personalet har den kompetansen som trengs til enhver tid og motiverer til etterutdanning (Intervju nr.1:L.112-122). En av arbeidsoppgavene til leder er å sørge for at personalet er motivert ved å ha en



åpen samtale, hvor tillit er en forutsetning (Intervju nr.1:L.155-157). Under medarbeidersamtalen ønsker leder å kartlegge hvilke behov folk har og gi dem korrigerende tiltak slik at de kan endre seg (Intervju nr.1:L.140-145).

Lederen mener for å opprettholde motivasjonen er det viktig med tett dialog, være til stede og ha en flat struktur slik at det er lett å snakke om ting. ”Og på en måte få tilbakemelding på at de føler trygghet og at de kan komme til meg...” (Intervju nr.1:L.230,231). Dette opplever leder som motiverende i jobben.

### Intervju 2: Medarbeider privat organisasjon.

Personen ser på medarbeidersamtalen som en samtale hvor man en gang i året skal opp for å snakke med sjefen, hvor man kan ta opp ting hvis det skulle være noen problemer (Intervju nr.2:L.44,45). Ellers er personen spent på hva slags ulike tilbakemeldinger det blir gitt på utførte arbeidsoppgaver (Intervju nr.2:L.60-63). Personen opplever den ene delen av samtalen som bare noe tull, mens den andre er grei nok. Den delen som hun opplever som grei nok tar opp trivsel på arbeidsplassen (Intervju nr.2:L.84-89).

Personen liker jobben, arbeidsoppgavene, trives sammen med kollegaer og er stolt av jobben sin (Intervju nr.2:L.120-126). Personen opplever at egne arbeidsoppgaver er viktig for at organisasjonen skal svive rundt, men hvem som helst kan gjøre det bare de får opplæring (Intervju nr.2:L.196-201).

Personen ble spurt om utvidet ansvar fordi lederen hadde for mye å gjøre (Intervju nr.2:L.260). Etter at medarbeideren har fått mer lederansvar har det blitt gjort en del endringer. Dette er fordi det har vært lettere å gjennomføre disse avgjørelsene rent praktisk siden det ikke er nødvendig å få tillatelse fra flere ledd (Intervju nr.2:L.167-170). Personen mener selv det er det rette måten å løse det på, fordi hun som er tilstede, ser hva som trenges for å få hverdagen til å fungere (Intervju nr.3:L.295-297).

Medarbeideren ble spurt om hun hadde gjort noen forberedelser i forkant at medarbeidersamtalen. På dette spørsmålet svarte informanten: ”Ehh, jeg hadde vel ikke det. Jeg hadde bare lest igjennom det.” (Intervju nr. 2:L.93).

### Intervju 3: Leder offentlig organisasjon.

Lederen forteller at hun går rundt og snakker med de ansatte om arbeidsoppgaver og fremgang. Personen mener at hun motiverer de ansatte ved å følge dem opp, gi dem råd og være støttende i forhold til arbeidsoppgaver. Lederen mener at egne arbeidsoppgaver blant annet er å motivere ansatte til å gjøre en god jobb, samtidig som hun skal ha fokus på å gjøre arbeidssituasjonen bedre for den enkelte (Intervju nr.3:L.22-30).

Lederen mener det er viktig å tilrettelegge for at medarbeiderne får sette seg noen mål ut fra egne forutsetninger. Lederen har opplevelser av at det er ikke alltid mulig å sette læringsmål til hver enkelt. Dette blir forklart med at den ansatte er fornøyd i den situasjonen en er akkurat nå (Intervju nr.3:L.114-125). I en samtale må en snakke om arbeidssituasjonen akkurat nå (Intervju nr.3:L.138,139). *”Det å komme frem til læringsmål ehh...det har vi klart noen ganger, men ikke hver gang. Og det går litt på at noen liksom er litt sånn eh...fornøyd der de er.”* (Intervju nr.3:L.146-148).

Personen ser det som en forutsetning at både den ansatte og leder har forberedt seg ut fra skjemaet (Intervju nr 3: L. 177-179).

Ellers opplever leder at egen motivasjon for jobben er å prøve ut i praksis det en har lært i teorien og som en har gitt råd om til andre, for eksempel det å lære nye ting, lære egen grensesetting og være fornøyd med det en rakk (Intervju nr.3:L.303-318). Andre faktorer som gir motivasjon for jobben er påvirkning, innflytelse og selvstendighet (Intervju nr.3:L.330,331).

### Intervju 4: Medarbeider offentlig organisasjon.

Informanten opplever samtalen som positiv fordi det blir en anledning til å gjøre opp status for begge parter (Intervju nr.4:L.73). Han mener videre at det er viktig å fylle ut punktene i skjemaet slik at begge parter har noe å gi hverandre når de kommer til medarbeidersamtalen (Intervju nr.4:L.107,108). Han mener videre det viktig å informere den andre part om egne arbeidsoppgaver for å lære leder opp i hva arbeidsoppgavene går ut på (Intervju nr.4:L.374-383).

Personen ønsker alltid å ha interessante arbeidsoppgaver, men mener også det er viktig å kunne prøve nye ting. Medarbeideren har erfaring med at nye oppgaver kan bli spennende etter hvert uansett om det ikke virker så spennende med en gang (Intervju nr.4:L.158-160). Det som motiverer i jobben er at arbeidsoppgavene er ”gøy”, en har anledning til å være kreativ, tilbakemeldinger fra andre om at en gjør en god jobb og det å kunne hjelpe andre personer (Intervju nr.4:L.238-246). Han vurderer sin egen hverdag som interessant og opplever den jobben som han utfører som viktig. Han mener det er viktig å tenke igjennom avgjørelsene siden disse kan ha konsekvenser for andre (Intervju nr.4:L.255,291,292). ”...på grunn av at det berør så mange mennesker, ikke sant.” ”Det er viktig å gjøre de rette valgene.” (Intervju nr.4:L.291,292).

#### **4.5 Trygghet**

Med utgangspunkt i empirien var trygghet en kategori som viste seg å være viktig i forbindelse med læringsaspektet med medarbeidersamtale. Dette var en faktor som ikke tydelig kom frem i den teoretiske bakgrunnen. Men trygghet kan uansett være en faktor som kan ligge i bunn for at mennesker skal kunne utvikle evnen til refleksjon sammen med andre, kommunisere i en aktiv samhandling og som en forutsetning for at det skal være mulig med en indre og ytre motivasjon. For at mennesker skal kunne ha forventinger og bli bevisst sine behov forutsetter det en viss porsjon personlig trygghet. Menneskers behov for trygghet vil utdypes nærmere under drøftingsdelen med utgangspunkt i Mashlow(1970).

#### **Intervju 1: Leder privat organisasjon.**

Personen mener det er viktig at folk trives og er opptatt av at alle skal ha det greit sammen på arbeidsplassen (Intervju nr.1:L.241-217). Lederen har fokus på at alle skal sammen bygge organisasjonen med den kompetansen som bedriften innehar. Ellers er leder opptatt av at det ikke skal være vanskelig å komme eller ringe til henne. Hun får også stadige tilbakemeldinger på at ansatte føler trygghet og kan komme og ta opp ting de lurer på. Det er da viktig med en tett dialog og stadig kunne være tilstede, forteller leder (Intervju nr.1:L.205-231).

#### **Intervju 2: Medarbeider privat organisasjon.**

Personen forteller at hun har vært ansatt i bedriften i snart 20 år (Intervju nr.2:L.2). Hun uttrykker at hun liker å jobbe sammen med kollegaene sine (Intervju nr.2:L.241-217). Videre mener hun at sosiale tilstelninger er positive fordi det er med på å opprettholde et godt arbeidsmiljø (Intervju nr.2:L.131-135). Videre forteller informanten at hun har et godt forhold til leder og kan ta opp ting som er aktuelle uavhengig av medarbeidersamtalen (Intervju nr.2:L.311-315).

### Intervju 3: Leder offentlig organisasjon.

Lederen forteller at hun har jobbet på arbeidsplassen i ca seks måneder (Intervju nr.3:L.9). Personen er opptatt av å ha et godt forhold til personalet for å ha mulighet til å fange opp aktuelle ting på privatfronten (Intervju nr.3:L.84-88). Personen mener at det er viktig å legge til rette for at alle skal ha det greit og være med på å forhindre mobbing og trakassering ved å legge til rette for at ansatte kan fortelle om vanskelige ting, hvis det skulle være tilfelle (Intervju nr.3:L.208-210). Personen opplever at de ansatte har tillit til lederen, fordi hun har selv en opplevelse av de ansatte som åpne mot henne. Videre opplever hun at de ser på henne som en person som kan iverksette tiltak som de måtte ha behov for (Intervju nr.3:L.273-279).

Informanten forteller at hun ønsker tilbakemelding på hvordan de ansatte oppfatter henne som leder (Intervju nr.3:L.200,201). Personen har ikke ledet noen medarbeidersamtaler på arbeidsplassen, men har erfaringer i å lede medarbeidersamtaler på tidligere arbeidsplasser (Intervju nr.3:L.98-102).

### Intervju 4: Medarbeider offentlig organisasjon.

Personen forteller at han har vært i organisasjonen i snart 29 år, men på ulike avdelinger (Intervju nr.4:L.6-8).

Medarbeideren opplever at ansvar og selvstendighet gjør jobben mer interessant, men mener det er nødvendig å gjøre seg verdig den tilliten (Intervju nr.4:L.140-142). Personen forteller videre at han alltid har hatt slike arbeidsoppgaver. Personen opplever jobben som trygg og han mener det er en motivasjonsfaktor (Intervju nr.4:L.264-266). Informanten forteller at de har vært i en omstillingsprosess og han mener omstillingsprosessen skaper mye usikkerhet.

Han opplever at det er mye usikkerhet i forhold til mange ting på avdelingen som han jobber. ”Og når mennesker blir usikre så gjør de en dårlig jobb.” (Intervju nr.4:L.504,505). Når det er mye usikkerhet i en avdeling, mener personen det er ekstra viktig at ledelsen tar initiativ til en medarbeidersamtale for å avklare arbeidsforhold for å kunne forebygge usikkerheten (Intervju nr.4:L.477-480).

## 5 DRØFTING

Den teoretiske bakgrunnen i denne avhandlingen konkluderer med at læring og utvikling er mulig ved bruk av medarbeidersamtalen ut fra bestemte kriterier. Først og fremst tar oppgaven utgangspunkt i den læringen som skjer i sosiale sammenhenger med andre mennesker, altså et sosiokulturelt perspektiv på læring. Medarbeidersamtalen er eksempel på en sosial kontekst som kan tilrettelegge for læring. Som nevnt tidligere mener Vygotsky(1978) at læring skjer gjennom et sosialt samspill ved at både den som lærer og den lærende er aktive deltakere i et sosialt samspill. Dysthe(2000) underbygger dette synet på læring og utdyper viktigheten av å knytte sammen kommunikasjon og sosiale læringsaktiviteter. Den gode dialogen blir fremhevet som en forutsetning for læring. Dette synet finner også støtte i Nonakas(2001) modell for kunnskapsutvikling hvor overgangen fra taus til eksplisitt kunnskap først er mulig ved bruk av språket. Med bakgrunn i dette blir dermed dialog og kommunikasjon en forutsetning for at det kan skje en læring.

I følge Mikkelsen(1996) er det nødvendig at det er samsvar mellom organisasjonens og den ansattes behov og forventninger for at det skal være mulig å tilrettelegge for en utvikling og læring i en medarbeidersamtale. I følge Argyris og Schön(1974) kan samsvar eller mangel på samsvar mellom leder og medarbeiders teorier føre til at det enten skjer en enkeltkrets læring eller en dobbeltkretslæring (Argyris & Schön 1996). For å drive med organisasjonsutvikling og i den forbindelse tilrettelegge for medarbeideres personlige læring, er det viktig at lederen får medarbeiderne til å bidra, ta initiativ og kommer med innspill. I tråd med metoden om Human Resource Management sitt syn på mennesker som en ressurs, vil det også si at lederen skal tilrettelegge for at hver enkelt medarbeider skal realisere sitt potensial samtidig som leder også skal ivareta organisasjonens mål og visjoner. En sentral faktor for læring blir da at det skal være samsvar mellom leder, som representant for organisasjonen, og medarbeiders forventninger og behov.

I følge Vygotsky(1978) er det nødvendig med indre mentale prosesser for at det skal skje en læring. Det er først når språket forvandles til indre tale at det skjer en

organisering i menneskers tanker og dermed en indre tale og refleksiv tanke (Vygotsky 1978). Dewey(1916) binder erfaring og refleksjon sammen for at det er mulig å være bevisst at det skjer en endring, og dermed en læring (Dewey 1916). Tenkning i form av refleksjon blir et bevisst virkemiddel til å oppdage sammenhengen mellom menneskers handlinger og konsekvensene av disse. Med bakgrunn i dette vil refleksjon som en forutsetning for læring og utvikling bli drøftet i sammenheng med empiriske data.

I følge Dysthe(2000) er motivasjon og engasjement en sentral for at det skal skje en læring. Med bakgrunn i teori som omhandler personalutvikling og særlig HR-perspektivet, er en av lederens viktig oppgaver å motivere de ansatte slik at de skal kunne realisere personlige mål (Lahnstein 2004). Senge(1999) har fokus på å oppmuntre mennesker til nye måter å tenke på og binder motivasjon og evnen til å lære sammen (Senge 1999). Dette er i tråd med Mikkelsen(1996) syn på at engasjement er viktig for å utvikle en god bedrift. Dersom mennesker møter en sammenheng i forventingene fra kultur og samfunn vil det gi motivasjon (Dysthe 2000:40). Som nevnt blir da faktorer som motivasjon og engasjement derfor avgjørende for at det skjer en læring under medarbeidersamtalen.

Empirien viste enda en sentral faktor for at det kan skje en læring i forbindelse med medarbeidersamtalen. Personlig trygghet og trivsel på arbeidsplassen ble trukket frem som sentral i forbindelse med læring og utvikling i arbeidslivet. Denne faktoren vil bli drøftet i sammenheng med den teoretiske bakgrunnen som er presentert i det foregående for å gi et mulig svar på om trygghet kan være en faktor for læring, eventuelt om det er annen relevant teori som kan støtte opp om denne kategorien som ble fremtredene i de empiriske data.

Dermed kan læring utdypes ut fra kategorier som dialog, behov og forventinger, refleksjon, motivasjon og trygghet. Disse faktorene vil bli drøftet i lys av empiri og teori for å belyse om medarbeidersamtalen kan være et verktøy for læring og utvikling.

## **5.1 Dialog og kommunikasjon**

En klassisk definisjon på dialog understreker verdier som klarhet, symmetri, likeverd, gjensidighet, harmoni, konsensus og enighet (Linell 1998). Ut fra et sosiokulturelt perspektiv er språk og kommunikasjon bindeleddet mellom individuelle mentale prosesser og de sosiale læringsaktivitetene, og da blir dialogen en viktig forutsetning for læring (Dysthe 2000).

Utflating i ledelsesstrukturen har vært brukt for å øke fleksibiliteten og tilpasningsdyktigheten. Konsekvensene av dette har ført til et behov for å jobbe på tvers av organisasjonene og disse endringene har da ofte ført til et behov for å jobbe sammen i team og tenke helhetlig sammen med andre. Dette har ført til behov for nye måter å kommunisere og lede på, nye krav til kompetanse, fleksibilitet og tilpasningsdyktighet. Medarbeidersamtalen har vært et verktøy som skal åpne for blant annet denne kommunikasjonen. Medarbeidersamtale skal være en samtale som både ledere og medarbeidere skal ha nytte og glede av. Den skal sikre en toveis kommunikasjon. Mikkelsens tradisjonelle definisjon er:

*”En medarbeidersamtale er en godt forberedt, systematisk og personlig utviklings- og planleggingsamtale mellom leder og medarbeider en gang per år eller oftere.”* (Mikkelsen 2002:7).

Som nevnt i den teoretiske bakgrunnen har en tradisjonelt ofte hatt et bilde av at kunnskap er språklige bilder som kan formuleres i påstander. Eksplisitt kunnskap er altså kunnskap som en kan definere og uttrykke verbalt, mens taus kunnskap er kunnskap en innehar som en ikke har satt ord på. Nonaka(2001) mener at for å få frem den tause kunnskapen har en behov for å samles i grupper for å sette ord på den kunnskapen en innehar. Det er kunnskap som en besitter, men først når en setter ord på det sammen med andre kommer den til uttrykk. I denne undersøkelsen kan Vygotskys teori sammenliknes med viktigheten av at leder og medarbeider snakker sammen som et utgangspunkt for at det skal skje en læring og utvikling

Empirien fra intervju 1 forteller oss at lederen er opptatt av å fange opp ting som angår den andre part og som kanskje bør tas til etterretning. Med dialogen som et



uttrykk for den aktive læringsprosessen vises det til Dysthe (2005), som hevder at lederen må ha tro på at det er i dialogen, eller møtet mellom de ulike aktørens begrepssystem, læring skapes. Gjennom dialog kan det oppstå kunnskap, en ny kunnskap som er ulik den de enkelte individene hadde i utgangspunktet. De individuelle prosessene i form av indre samtaler hos den enkelte aktør er en forutsetning for dialogen, men det er i samspillet mellom aktørene at enighet og uenighet uttrykkes og mening og ny kunnskap skapes. Medarbeideren i Intervju 2 mener at mange av spørsmålene som blir brukt i samtalen ikke er relatert til egne arbeidsoppgaver, og ikke er tilpasset individuelle behov. Men etter å ha gitt beskjed om dette har det i det siste skjedd en endring ved at spørsmål som ikke er aktuelle har blitt kuttet ut. Dette indikerer at det har skjedd en dialog ved at medarbeideren har gitt tilbakemeldinger som har blitt endret og tilpasset ut fra behov.

I intervju 1 blir det plukket ut i forkant av samtalen hva som menes å være viktig å ta opp for den andre part og dette blir formidlet til medarbeider slik at denne part også kan forberede seg på det som vil bli tatt opp. Her kan en stille seg spørsmål om dette indikerer dialog. Ved å formidle hva som kommer til å bli tatt opp er det mulig å si at det skjer en form for kommunikasjon, men en dialog forutsetter at begge parter er delaktige og styrer samtalen. Ved å bestemme på forhånd hva som er tenkt å ta opp gir det signaler om at den ene part har en sterk ledelse. Utsagnet om at det er leder som styrer og leder samtalen er også et tydelig signal om at dette ikke er en dialog mellom likeverdige parter som støtter seg til teori fra Dysthe(2000) om at dialogen skal ha kvaliteter som symmetri mellom deltakerne.

Lederen i intervju 1 oppfordrer til en tilbakemelding på sine egne prestasjoner som leder. I tillegg gir personen en tilbakemelding og evaluering på medarbeiders arbeidsoppgaver og det oppfordres også til at den andre part skal vurdere sine prestasjoner. Dette er i tråd med teori om sosialisering, hvor Nonakas(2001) mener at ved å være i et fellesskap legges det til rette for at den tause kunnskapen skal bli uttrykt og etter hvert artikulert. Mye av den læringen som skjer i arbeidslivet er basert på at eksplisitt, abstrakt og generell kunnskap skal overføres fra en person som vet til en person som ikke vet. Denne måten å lære på er ofte

blitt kritisert for å være belærende fordi en glemmer ofte å sette seg inn den lærendes forkunnskap. Ved at leder oppfordrer medarbeider til selv å gi en egen vurdering av arbeidsoppgaver i tillegg til lederprestasjoner kan dette indikere en kommunikasjon som tar medarbeiders forkunnskaper på alvor.

Medarbeider i intervju 2 mener at medarbeidersamtalen avsetter for lite tid, og at det har blitt gitt beskjed om til leder. Leder i intervju 1 er i tillegg opptatt av at det skal settes av god tid til samtalen. Her er det ikke samsvar mellom de ulike partenes opplevelser. En kan se at det har vært kommunisert om tidsaspektet, men at det fortsatt er ulike oppfatninger om hva som er god tid. Lederen har fokus på at den andre part skal bli sett og tatt på alvor ved å fange opp signaler. Det indikerer en dialog, men de empiriske funnene indikerer også at det ikke er helt samsvar mellom leder og medarbeiders opplevelser. Dette kan tolkes som at det ikke er en åpen dialog mellom likeverdige parter.

Lederen i intervju 3 bruker tid på samtale, har fokus på den daglige kontakten, og snakker om utvikling og fremgang. Personen har fokus på viktigheten av den daglige praten. Dette er en forutsetning for å ha et godt forhold til de ansatte. Med Human-Relation -retningen ble det fokus på den gode samtalen som en viktig arbeidsmetode og sosiale normer ble avgjørende for produktiviteten. Lederen oppfordrer den andre person til å fortelle om private ting som påvirker jobbsituasjonen. Dette indikerer at det blir brukt arbeidsmåter som den gode samtalen og fokus på det sosiale. Dette er også i samsvar med Vygotskys syn på læring som foregår i sosiale sammenhenger, mens den lærende kommuniserer – eller er engasjert i samarbeidsaktiviteter med andre individ.

Vygotsky(1978) mener videre at læring er ingen soloprestasjon fordi både den som lærer og den som underviser er aktive deltakere i en sosial samhandling. Dette synet på dialog støttes av leders utsagn om ønsker om å snakke om hva den andre part tenker i forhold til langsiktig og kortsiktig mål. Lederen mener dermed det er viktig at den andre part også kommer med aktive bidrag i samtalen. I følge leder skal åpenhet og dialog være en del av miljøet hele tiden. Dette er faktorer som indikerer at det foregår en dialog. Videre mener medarbeideren i intervju 4 at samtalen skal være toveis. Personen mener at begge parter skal lære noe og

utveksle erfaringer. Dette er i tråd med Nonakas syn på kunnskapsutvikling. Den personlige tause kunnskapen som skapes, blir formidlet til andre organisasjonsmedlemmer gjennom sosial omgang, dermed blir den tause kunnskapen gjort kjent ved hjelp av språk. Dette samsvarer med leders tanke om å snakke om hva den andre part tenker i forhold til langsiktige og kortsiktige mål. Ved sosial omgang kan medarbeiders kunnskap komme til uttrykk ved at den tause kunnskapen blir eksplisitt ved bruk av medarbeidersamtalen.

Medarbeideren i intervju 4 har ikke gjennomført medarbeidersamtale med nåværende leder, men personen har allikevel en opplevelse av å ha en god dialog med leder på bakgrunn av orientering en gang i uken pr telefon og flere uformelle samtaler.

Med bakgrunn i teori kan medarbeidersamtalen være med på å gi en strukturert ramme for dialog mellom likestilte parter i arbeidslivet. Medarbeideren i intervju 4 mener at samtalen skal være strukturert. I følge funn fra empirien er det ingen som nevner likeverdige parter. En kan stille seg spørsmål om det er mulig å se på leder og medarbeider som likeverdige parter. Leder sitter med en makt til for eksempel å styre over arbeidsoppgaver og i verste fall si opp den andre part. Maktaspektet ved en dialog vil ikke bli nærmere drøftet i denne avhandlingen, men det er uansett noe det er viktig å være seg bevisst når det er tale om dialog mellom likestilte parter i en medarbeidersamtale.

I følge Mikkelsen(1996) kan medarbeidersamtalen være et virkemiddel som kan tas i bruk for å få tak i signaler om behov for endring og utvikling, og dermed får den enkelte medarbeider en anledning til å snakke om sin spesielle situasjon og hva som kan hemme og fremme et godt arbeidsmiljø. Medarbeider i intervju 4 er opptatt av at samtalen skal brukes til å diskutere og finne nye og interessante arbeidsoppgaver sammen med leder. Medarbeideren er opptatt av sine arbeidsoppgaver, men har ikke like mye fokus på arbeidsmiljøet generelt på samme måte som leder. Med bakgrunn i dette er det mulig å konkludere med at leder og medarbeider i offentlig organisasjon stort sett har samme oppfatning av hva en dialog er og viktigheten av kommunikasjon i medarbeidersamtalen.

### **5.3 Ansatte og organisasjonens behov og forventninger**

Dagens samfunn bærer tydelig preg av en skjerpet konkurranse og økte krav til fleksibiliteten og kompetanse. Dette har ført til behov for nye måter å kommunisere og lede på, nye krav til kompetanse, fleksibilitet og tilpassningsdyktighet. Det er mange organisasjoner som ser på medarbeidersamtalen som et nyttig verktøy for en slik kontinuerlig forbedring og endring. Alle som arbeider i en bedrift trenger å utvikle kunnskaper, ferdigheter og holdninger. Ansvar for styrking av disse faktorene ligger på flere plan, men opplæring og tiltak for faglig utvikling er først og fremst leders oppgave. I tillegg har hver enkelt medarbeider et personlig ansvar for å være opptatt av og engasjert i sitt arbeid. Dersom de menneskelige ressursene skal utvikles må det settes store krav til retningslinjene for organisasjonens personalarbeid (Gottvassli 1991). I følge Dysthe(2000) er det viktig å ha fokus på samspillet mellom individ og fellesskap, og mellom kommunikasjon og innhold. Her blir det da viktig å utdype om dette samspillet har fokus på samsvaret mellom partenes behov og forventninger.

Medarbeidersamtaler blir ofte sett på som et utviklings- og ledelsesverktøy, altså et middel som kan være til hjelp for å skape et godt arbeidsmiljø og god resultatoppgjør. Gode medarbeidersamtaler forutsetter at partene vil noe sammen og at denne samtalen kan være et virkemiddel som kan brukes til å utvikle bedriften og de ansattes muligheter (Mikkelsen 2002). Dersom medarbeidersamtalen skal være et verktøy for læring og utvikling er det nødvendig at det er samsvar mellom medarbeider, leders og organisasjonens behov og forventninger. Ved å ta utgangspunkt i empirien fra intervju 1 og 2 er det mulig å prøve å finne ut hvilke forventninger medarbeider og leder har, og deretter finne ut om disse behovene samsvarer med hverandre. Lederen informerer om at det blir gjort en vurdering av medarbeiderens arbeidsprestasjoner og deretter på organisasjonens prestasjoner, deretter blir dette evaluert. Videre forklares det med at organisasjonen har behov for en felles plattform, derfor blir det her gjort en kartlegging. Medarbeideren i intervju 2 har behov for tilbakemelding på egen jobbprestasjon. Dette samsvarer altså med leders og medarbeideres forventninger og behov i en medarbeidersamtale.

Ellers nevner medarbeider at det var behov for kurs i form av videreutdanning og at dette var noe som hadde blitt gjennomført etter at det ble gitt beskjed om det. Lederen forteller i den forbindelse at medarbeideren har fått kurs i forbindelse med lederutviklingsprogram som blir gjennomført i organisasjonen. Videre mener medarbeideren at skjemaet som brukes i samtalen blir for formelt og det er ikke nødvendig å bruke et skjema for å kommunisere med lederen. Lederen på sin side har behov for skjemaet for å holde en viss struktur og i forhold til forberedelser.

Som nevnt i teorien kan medarbeidersamtalen være et symbol på at de ansatte som menneskelige ressurser tas på alvor. I intervjuet opplever medarbeideren å ha fått mer ansvar og myndighet og dette har gjort arbeidsoppgaver i hverdagen enklere i forbindelse med praktiske løsninger. Leder har også fokus på at alle medarbeidere er like viktige for å nå målet.

Det er mulig å konkludere med at det er delvis samsvar mellom behov og forventninger i forhold som gjelder medarbeideren. Men forhold som gjelder organisasjonens behov har ikke medarbeideren tenkt igjennom eller har noen forventninger om dette. Det er mulig medarbeider har tenkt på disse forhold, men bare ikke kom på å nevne det i intervjuet. En annen faktor er den at det er en av lederens hovedoppgave å sørge for å dekke organisasjonens, samt medarbeiderens behov.

I intervju 3 har lederen behov for å prate med de andre ansatte om utvikling og fremgang. En annen ting som er viktig å vite om er for eksempel viss noen er borte, fordi en da kan omorganisere arbeidsoppgaver. Videre har lederen behov for å finne ut hvordan medarbeiderens arbeidsoppgaver er og om de er passe eller om det er behov for en justering. Medarbeideren sier i intervju 4 at noe av det han har behov for i en medarbeidersamtale, er å få en justering i forhold til arbeidsoppgaver. Medarbeidere mener videre at han har behov for å gjøre noen endringer eller sette i gang en endringsprosess. Dette samsvarer med forventningene til lederen og forventningene til medarbeider.

Nylehn (1999) definerer organisasjon som: *"et antall mennesker som utfører hver sine oppgaver i et målrettet samspill."* (Nyhlen 1999:15). Denne definisjonen synliggjør menneskers betydning i et fellesskap. For å drive med organisasjonsutvikling må en ha fokus på endringsledelse og utviklingsprosesser. Medarbeideren i intervju 4 nevner at han har forventinger til at det blir gjort noen endringer eller satt i gang en endringsprosess. Han har videre behov for arbeidsoppgaver som gir ansvar og selvstendighet. Lederen har behov for å kartlegge hva medarbeideren ønsker i forbindelse med for eksempel kurs, og hvordan dette videre kan påvirke jobben. Dette er i samsvar med Mikkelsens syn på medarbeidersamtalen som skal sjekke om systemet dekker medarbeiderens sosiale behov og behovet for utvikling og vekst, og om dette er i overensstemmelse med organisasjonens behov (Mikkelsen 1996:29).

Ellers påpeker leder at det ikke bare er forventet men også en forutsetning at begge parter er godt forberedt til samtalen. Medarbeider gir også uttrykk for at skjemaet skal leses igjennom og ha tenkt igjennom litt i forkant av samtalen.

For den enkelte medarbeider vil en samtale om arbeidsforhold og hvordan dette kan forbedres gi mer motivasjon og føre til en opplevelse av å bli sett og inkludert. For en leder kan samtalen være til hjelp ved at bedriften kan vurderes utenfra og med mer distanse (Mikkelsen 2002). Dette samsvarer med medarbeideren i intervju 4 som har behov for at ledelsen tar initiativ til en samtale for å åpne opp for en tilbakemelding på utførte arbeidsoppgaver. Samtidig som informantene også gir uttrykk for et ønske om å bli sett.

Videre har medarbeideren et behov for å informere og lære opp lederen i egne arbeidsoppgaver. Dette fordi medarbeideren har behov for at lederen skal kunne drive en kvalitetskontroll av utførte arbeidsoppgaver. Lederen nevner ikke noe om behovet for å kvalitetskontrollere, men nevner behovet for å sette seg inn i medarbeiderens arbeidsoppgaver som en forutsetning for å kunne hjelpe og bidra. Vi kan konkludere med at leder og medarbeidere stort sett har samme behov i intervju 3 og 4. Det som ikke nevnes hos leder er det med kvalitetskontroll av arbeidet. Så akkurat i forbindelse med dette området er det noe sprik i

forventninger. Men ellers er det stort sett samsvar mellom forventningene forhold til justering og endring av arbeidsoppgaver til den enkelte medarbeider.

#### **5.4. Refleksjon**

For at mennesker skal prøve å forstå virkeligheten og deres forhold til denne virkeligheten, er det nødvendig med en viss form for refleksjon for at det kan skje en læring (Gottvassli 1999). Når de forandringene som skjer gjennom en handling blir reflektert tilbake skjer det en forandring med oss (Dewey 1916). Refleksjon innebærer også at man er opptatt av resultater, ved å være opptatt av hva fremtiden vil bringe. Verdien av kunnskapen er avhengig av refleksjonen som er gjort i forkant.

*Samtalen dekker områder som vurdering av kvalifikasjoner og oppnådde resultater, gjennomgang av mål, kompetanseutviklingsplaner og treningsplaner for forbedringsområder, samt avtaler for hvordan den enkelte medarbeider skal følges opp.” (Mikkelsen 1996:16).*

Leder for privat organisasjon sender ut skjemaet for medarbeidersamtalen minst en uke i forveien slik at leder kan klargjøre hva som ønskes å bli tatt opp med medarbeider. For at den andre part skal være bevist og vite hva som blir tatt opp på samtalen, velger leder ut noen punkter som kommer til å bli snakket om på medarbeidersamtalen. ”*Jeg plukker ut de jeg mener er viktige for den personen.*” Intervju nr.1:L:77). En kan da stille seg spørsmål om leder og medarbeider reflekterer sammen når leder allerede har bestemt områder som kommer til å bli tatt opp på samtalen. Eller er dette en indikasjon på at leder har reflektert over valget om å sende ut punkter som blir tatt opp i forkant av samtalen.

Intervjuet med medarbeider i privat bedrift gir opplysninger om personens egen refleksjon over arbeidsoppgaver og medarbeidersamtalens formål. Det at personen opplever samtalen som stort sett noe formelt tull og at det har ingen hensikt i forhold til egen arbeidssituasjon kan tolkes som at personen ikke har reflektert over hensikten med samtalen. Utsagnet som forteller at personen ikke har gjort noen forberedelser i forkant støtter opp om denne tolkningen om at det ikke har skjedd en mental forberedelse i forkant av samtalen. På bakgrunn av

utsagn fra lederen om at punktene på skjemaet blir valgt ut på forhånd og medarbeiderens utsagn i forbindelse med forberedelser til samtalen, kan dette indikere at leder lederen ikke har lagt til rette for en refleksjon. I følge Dewey(1916) og Nonakas(2001) er det når mennesker kommer sammen og reflekterer og binder sammen tanker og erfaringer ved hjelp av språket at det skjer en læring.

Lærende organisasjon skal bestå av organisasjoner der mennesker videreutvikler sine evner til å skape de resultater som de egentlig ønsker, der nye og ekspansive tenkemåter blir oppmuntret. En kan stille seg spørsmål om lederen har oppmuntret til nye og ekspansive tenkemåter. I intervju 2 opplever personen egne arbeidsoppgaver som viktige for at den delen av organisasjonen skal svive rundt, men mener også at hvem som helst kunne ha utført de samme oppgavene dersom de hadde fått opplæring. Dette signaliserer liten refleksjon i forhold til egen rolle i forbindelse med jobbprestasjoner.

Lederen i intervju 3 mener at et godt forhold til de ansatte er med på å tilrettelegge for en kontinuerlig tilbakemelding på den private fronten og vurderer forholdet til de ansatte som bra, fordi en går rundt og snakker med dem. Personen mener at det er viktig at de har tillit til lederen, viss ikke har en ikke noe å bidra med. Medarbeidersamtalen bør være i sammenheng med at det i forkant har blitt tilrettelagt for et tillitsforhold. For å få et ærlig svar, kan ikke lederen virke fjern eller vanskelig å prate med. Det er viktig å legge et grunnlag for at de ansatte skal være trygge på lederen. Lederen mener at faktorer som åpenhet og dialog bør være en del av miljøet hele tiden. Disse utsagnene kan tyde på at det har skjedd en refleksjon over egen rolle og viktigheten av denne rollen.

Teorien har fokus på de individuelle prosessene i form av indre samtaler hos den enkelte aktør som en forutsetning for dialogen, men det er *i* samspillet mellom aktørene at enighet og uenighet uttrykkes og mening og ny kunnskap skapes (Vygotsky 1978). Lederens arbeidsoppgaver er derfor knyttet til å tilrettelegge for prosesser der de ulike aktørenes egne erfaringer og refleksjoner bidrar til læring og utvikling hos alle deltakerne. Lederen i intervju 3 har også fokus på kortsiktige og langsiktige mål for å få frem hva ansattes tenker om fremtiden. Dette indikerer



at leder er med og tilrettelegger for å få frem de ansattes egne erfaringer og på den måten bidra til refleksjon hos de ansatte.

Leder i intervju 3 mener også at det er viktig å sette grenser for seg selv og andre ved å lære seg å være fornøyd med det en har oppnådd og ikke fokusere på det en ikke rakk. Ellers synes personen at noe av det som er mest motiverende med arbeidsoppgaven er å tenke igjennom hva en gjør, hvorfor en gjør det, hvordan ting fungerer og hva en kan endre på for å få ting til å fungere bedre. Dette kan underbygges ved teori om Deweys opplevelser om at det er nødvendig å binde tanke og erfaring sammen for å skape en form for læring eller kunnskapsutvikling (Dewey 1916).

Intervju 4 som gjengir data fra medarbeideren i offentlig organisasjon, opplever det som viktig at begge parter har tenkt igjennom punktene på skjemaet i forkant av samtalen for at begge skal ha litt i gi hverandre. Personen mener at medarbeidersamtalen er toveis ved at begge parter skal kunne bidra med informasjon og opplæring. Dette kan tolkes som at det har vært gjort en refleksjon rundt viktigheten av mentale forberedelser for å skape læring.

Medarbeideren mener at når en får nye utfordringer kan en øke sin kompetanse ved å prøve nye ting og få nye arbeidsoppgaver. Samtalen kan være et sted hvor det kan bli gjort eller satt i gang endringer. Her reflekterer personen over egen rolle på arbeidsplassen og det har trolig skjedd en sammenbinding mellom erfaring og tanke som har ført til en kunnskap om at nye erfaringer øker kompetansen (Dewey 1916).

Personen ser på samtalen som noe ledelsen er pålagt, men mener at denne lederen har medarbeidersamtale fordi leder er opptatt av å kjenne hver enkelt av sine medarbeidere. Medarbeideren ser på trygghet i form av arbeidsoppgaver og forutsigbarhet i en omstillingsfase som viktig for å utføre en best mulig jobb. Ved å ha vært igjennom en omstillingsprosess så har medarbeideren reflektert over faktorer som er viktige for å gjøre en best mulig jobb. Dette funnet støtter teorien om det å kople sammen erfaringer og tanke slik at det skal skje en læring (Dewey 1916).

## **5.5 Motivasjon**

Uavhengig av hvilket læringssyn en har, er motivasjon og engasjement sentralt, men vektingen av disse faktorene blir forskjellig alt etter hvilket utgangspunkt en har (Dysthe 2001). For å se på læring må en studere hele konteksten for å forstå hva som hemmer og fremmer læring. For å utvikle og opprettholde kompetansen i en bedrift krever det et målrettet system for dette. Å utvikle en god bedrift forutsetter engasjerte og kompetente medarbeidere. Det blir da viktig å tenke igjennom hvordan ledelsen kan utvikle og opprette systemer som skaper engasjement og kompetanse.

De individuelle prosessene i form av indre samtaler hos den enkelte aktør er en forutsetning for dialogen, men det er *i* samspillet mellom aktørene at enighet og uenighet uttrykkes og mening og ny kunnskap skapes. Lederens arbeidsoppgaver er derfor knyttet til å tilrettelegge for prosesser der de ulike aktørenes egne erfaringer og refleksjoner bidrar til læring og utvikling hos alle deltakerne.

I Intervju 1 av leder i privat organisasjon er personen opptatt av å få frem det beste i hver enkelt, se at folk utvikler seg og gjør en god jobb, ved å stadig gi dem ansvar. Lederen mener det er viktig å sørge for at personalet har den kompetansen som trengs til enhver tid og motiverer til etterutdanning. En av arbeidsoppgavene til leder er å sørge for at personalet er motivert ved å ha en åpen samtale, hvor tillit er en forutsetning. Under samtalen ønsker leder å kartlegge hvilke behov folk har og gi dem korrigerende tiltak slik at de kan endre seg.

Med utgangspunkt i den teoretiske bakgrunnen er lederens oppgave å forsterke det sterke, inspirere og motivere medarbeiderne, gi dem utfordringer og stille krav til dem, samtidig som de skulle skape rammebetingelser som gjør at de kan lykkes i sine bestrebelser (Lahnstein 2004). Leder i intervju 1 opplever det som motiverende å utvikle folk ved å gi personalet mer ansvar. For å oppsummere funn fra intervju 1 er leder opptatt av å motivere ansatte til stadig mer ansvar, samtidig som det å kunne hjelpe og bidra utvikling av andre mennesker er noen av faktorene som motiverer i jobben.

For den enkelte medarbeider vil en samtale om arbeidsforhold og hvordan dette kan forbedres gi mer motivasjon og føre til en opplevelse av å bli sett og inkludert (Mikkelsen 2002). En av grunntankene bak medarbeidersamtalen er å skape motivasjon for utvikling ved å gi tilbakemeldinger på den enkeltes situasjon, legge forholdene til rette for gode jobbprestasjoner, utvikling og trivsel fremover (Ibid.). Intervju 2 med utgangspunkt i medarbeideren i privat organisasjon opplever medarbeidersamtalen som en samtale hvor man en gang i året skal opp for å snakke med sjefen, hvor man kan ta opp ting viss det skulle være noen problemer.

Ellers er personen spent på hva slags ulike tilbakemeldinger det blir gitt på utførte arbeidsoppgaver. Dette kan tyde på at personen mangler en indrestyrt motivasjon i forkant av samtalen. Personen opplever den ene delen av samtalen som bare noe tull, mens den andre er grei nok. Der tar en opp trivsel på arbeidsplassen. Dette indikerer at personen er lite motivert for samtalen. Videre forteller personen at hun liker arbeidsoppgavene, trives sammen med kollegaer og er stolt av jobben sin. Personen ble spurt om utvidet ansvar fordi lederen hadde for mye å gjøre. Dette kan tolkes som at personen ikke er motivert i forhold til egne prestasjoner, men at utvidet ansvar har skapt motivasjon og engasjement for jobben, noe som også teorien støtter opp om. Medarbeideren opplevde at utvidet ansvar var den riktige måten å løse arbeidet på. Dette er også i tråd med teorien som beskriver hvordan mennesker blir motivert av å få et betydningsfullt arbeid. Medarbeideren er motivert i etterkant i forhold til det økte ansvaret i forhold til arbeidsoppgaver, men har trolig ikke blitt motivert av leder i forbindelse med egne prestasjoner. Utsagnet om at personen opplevde å få mer ansvar for å kunne avlaste leder, indikerer en slik tolkning. Det økte ansvaret ble altså ikke begrunnet med egne prestasjoner.

De organisasjoner som skal lykkes i fremtiden, må være organisasjoner som oppdager hvordan de skal vekke til live menneskelig motivasjon og fremme deres evne til å lære på alle nivåer i organisasjoner (Senge 1999). Intervju 3, med data fra leder i offentlig organisasjon, har behov for å tilrettelegge for at medarbeiderne får satt seg noen mål alt etter egne forutsetninger. Leder har opplevelser av at det er ikke alltid mulig å sette læringsmål til hver enkelt.

Personen ser det som en forutsetning at både den ansatte og leder har forberedt seg ut fra skjemaet. Ellers opplever leder at egen motivasjon for jobben er å prøve ut i praksis det en har lært i teorien og som en har gitt råd om til andre, for eksempel det å lære nye ting, lære egen grensesetting og være fornøyd med det en rakk. Dette er i tråd med teori om kunnskapsledelse som forutsetter kunnskaper om kunnskap og læring som levende prosesser og fenomener, og ferdigheter i å oversette dette til tiltak i bedriften (Madsen 2000). Lederen i intervju 3 er opptatt av å motivere de ansatte ved å sette seg inn i deres arbeid. Samtidig mener leder det kan være vanskelig å motivere til læring fordi den ansatte ikke er motivert for ny læring. Det er da mulig å stille spørsmål om det hadde vært mulig for leder å finne faktorer som skaper motivasjon eller om dette utsagnet forteller at det i praksis noen ganger kan være umulig å motivere? Her henvises det til teori om samsvar mellom leder og medarbeiders behov som en forutsetning for å tilrettelegge for læring. En annen faktor som er viktig å belyse er det at empirien gir ikke et tydelig svar på hvordan leder definerer læring. På bakgrunn av disse manglende opplysningene blir det vanskelig å gi en vurdering om leder kunne ha motivert til nye måter å tenke på slik at det var mulig å sette opp nye læringsmål.

Intervju 4 som gir funn med bakgrunn fra medarbeider i offentlig organisasjon, mener det er viktig å fylle ut punktene i skjemaet som brukes i en medarbeidersamtale. Bruk av skjemaet oppleves som en mental forberedelse slik at begge parter har noe å gi hverandre når de møtes under en medarbeidersamtale. I en medarbeidersamtale er det viktig å informere den andre part om egne arbeidsoppgaver for å lære leder opp i hva arbeidsoppgavene går ut på. Dette tyder på at personen er motivert til både å lære noe samtidig som også tilrettelegge for ny læring selv. Det er tydelig at personen er motivert til både å få kunnskap samtidig, som et ønske og vilje til også selv å motivere til ny kunnskap.

Personen ønsker alltid å ha interessante arbeidsoppgaver, men mener også det er viktig å kunne prøve nye ting. Medarbeideren har erfaring med at nye oppgaver kan bli spennende etter hvert uansett om det ikke virker så spennende med en gang. Det som motiverer i jobben er at arbeidsoppgavene oppleves å være ”gøy”, en har anledning til å være kreativ, tilbakemeldinger fra andre om at en gjør en god jobb og det å kunne hjelpe andre personer. Han vurderer sin egen hverdag

som interessant. Dette er mulig å tolke som at personen er motivert for å prøve nye ting og dette gir teorien støtte i forhold til viktigheten om å oppmuntre og støtte i forhold til nye ekspansive måter å tenke på. Med bakgrunn i utsagn fra intervju 4 er det mulig å konkludere med at medarbeideren er tydelig motivert i forhold til det å få tilbakemeldinger på egne jobbprestasjoner, samt indre motivert for nye arbeidsoppgaver.

### **5.6 Personlig trygghet**

Personlig trygghet var en faktor som kom tydelig frem i data fra intervjuene av ledere og medarbeidere i personlig og offentlige organisasjoner. Denne kategorien var på i første omgang ikke fremhevet i den teoretiske bakgrunnen.

Medarbeidersamtalen skal være et verktøy for å drive med organisasjonsutvikling og i den forbindelse er fokuset på trivsel trukket frem. Det er mulig å spørre om hvordan det er mulig å ivareta denne trivselen. Funn fra empirien har for eksempel fokus på sosial aktiviteter som et godt tiltak som er med og bidrar til å skape et godt arbeidsmiljø. Medarbeideren i intervju to opplever at sosiale tilstelninger er positivt fordi der er med på å opprettholde et godt arbeidsmiljø.

I følge Abraham Maslow(1970) er menneskene født med visse grunnleggende behov som fremstår i et hierarki. Nederst er fysiologiske behov som blant annet mat, og dette må være dekket for at det er mulig å ha behov for å ha tilfredsstilt de neste behovene. De fire nederste behovene i pyramiden er mangelbehov, mens de fire øverste er vekstbehov. Når de fysiologiske mangelbehovene er rimelig godt dekket vil behovet for trygghet og sikkerhet dominere atferden til et menneske, videre helt opp til det øverste stadiet som er selvaktualisering. Funnene fra empirien er med å støtte opp om Maslows teori. Personlig trygghet blir en viktig faktor som må ligge som en forutsetning for andre faktorer som motivasjon, dialog, samsvar mellom forventinger og refleksjon skal være mulig å dekke. I følge Maslow er behovet for kunnskap og forståelse som altså kan knyttes sammen med læring og utvikling et vekstbehov som først er mulig når et mangelbehov som trygghet er dekket (Asbjørnsen: 1999:89,90).

Lederen i intervju 1 har fokus på alle skal trives sammen på arbeidsplassen. Trivsel kan knyttes sammen med trygghet. I følge Mikkelsen er et godt arbeidsmiljø en forutsetning for utvikling, trivsel og helse for den enkelte og lønnsomhet og produktivitet for bedriften (Mikkelsen 1996). Lederen forteller videre at hun får stadig tilbakemeldinger på at de ansatte i organisasjonen føler trygghet og opplever å kunne komme til henne viss det måtte være noe. For å tilrettelegge for opplevelsen av trygghet mener lederen det er viktig med en god dialog. I følge Mikkelsen har det nye arbeidslivet gjort faktorer som trivsel, utvikling, god helse og læring til suksessfaktorer (Mikkelsen 2002).

Medarbeideren i intervju nr 2 forteller at hun har jobbet i bedriften i 20 år. Dette kan tolkes som at hun er trygg i forhold til både arbeidsoppgaver og kollegaer. Videre forteller hun at noe av det som motiverer i jobben er at hun liker dem hun jobber sammen med. Utsagnet om at hun har et godt forhold til leder og ikke er redd for å ta opp aktuelle ting som måtte oppstå, er også faktorer som er med på å støtte opp om tolkningen om at informanten opplever trygghet.

Data fra lederen i intervju 3 i offentlig sektor henspeiler til en rekke uttalelser som setter trivsel og trygghet som viktig faktorer for et godt arbeidsmiljø. Personen kommer med flere uttalelser som går på at hun er opptatt av å ha et godt forhold til personalet. Dette begrunnes i forhold til blant annet å forebygge mobbing og tilrettelegge for et tillitsforhold. Lederen har bare vært i jobben i ca seks måneder og dette kan ha sammenheng med det store fokuset på å tilrettelegge for et greit forhold. Mest sannsynlig går trygghetsfaktoren begge veier. Ved at leder tilrettelegger for trygghet og åpenhet for medarbeiderne er dette også med å skape personlig trygghet for lederen. Teori om lærende organisasjoner er med å støtte opp om dette. Den teoretiske bakgrunnen gir eksempel på at grupper som fungerte godt sammen ble kjennetegnet av blant annet faktoren at mennesker stolte på hverandre (Senge 1999).

Medarbeideren i intervju 4 forteller at han har vært i organisasjonen i snart 29 år. Dette utsagnet tyder på at personen føler trygghet i forhold til arbeidsoppgaver. Han forteller at opplevelsen av trygghet i arbeidet er en motivasjonsfaktor. Mot slutten av intervjuet kommer han inn på det at organisasjonen har vært inne i en

endringsprosess. I forbindelse med en del omorganisering opplever han at det er mye usikre forhold som er med å skape usikkerhet. Videre mener han at dersom personer opplever usikkerhet gjør de en dårligere jobb. Denne påstanden finner støtte i Maslow teori i forbindelse med motivasjon. I følge Maslow må et primærbehov som trygghet være dekket for at det skal være mulig for et menneske å føle behov for å dekke andre behov som for eksempel kunnskap og forståelse.

Dermed er det mulig å konkludere med funn med utgangspunkt i empirien trekker frem trygghet som en faktor for at det er mulig å tilrettelegge for læring. I det følgende vil en oppsummering av funn fra teori og empiri bli gjengitt i en skjematisk oversikt.

### **5.7 Oppsummering og sammenfatning av teori og empiri.**

Med bakgrunn i teori og empiri ble læringsfaktorer som dialog, samsvar mellom behov og forventninger, refleksjon, motivasjon og trygghet fremhevet. I det følgende vil funnene skisseres i en tabell som viser kategoriene for læring satt i sammenheng med funnene fra empirien som belyser dette, samtidig som det er satt i sammenheng med den teoretiske bakgrunnen.

	<b>Offentlig organisasjon</b>		<b>Privat organisasjon</b>		
<b>Faktorer for læring</b>	<b>Leder</b>	<b>Medarbeider</b>		<b>Medarbeider</b>	<b>Teoretisk bakgrunn</b>
Dialog	Viktig at medarbeider kommer med aktive bidrag til samtalen. Har fokus på viktigheten av den daglige praten.	Mener samtalen skal være toveis ved at begge parter skal lære noe og utveksle erfaringer. Opplevde å ha en god dialog med leder når de fysisk holdt til ulike steder. Opplevelsen av dialog var på bakgrunn av jevnt kontakt pr telefon og uformelle samtaler.	Styrer samtalen og bestemmer på forhånd hvilke punkter som skal tas opp på samtalen. Gir tilbakemelding og evaluering på ansattes prestasjoner og oppfordrer til tilbakemelding på egen lederrolle. Fokus på at den andre part blir	Opplever at mange av spørsmålene i samtalen ikke er tilpasset egne arbeidsoppgaver. Etter å ha gitt beskjed om dette er noen av spørsmålene kuttet ut.	Taus kunnskap kan bli eksplisitt ved hjelp av språk.(Nonakas) Dialogen mellom leder og medarbeider er kjernen i et integrert medarbeidersystem (Mikkelsen).

			sett og tatt på alvor ved å fange opp signaler.		
Behov og Forventninger	Har behov for å snakke med ansatte om utvikling og fremgang. Har behov for å finne ut mer om medarbeideres arbeidsoppgaver i forhold til mengde og eventuelt en justering. Har behov for en kartlegging av medarbeiders ønsker i forbindelse med kurs eller videreutdanning.	Har behov for en justering i forhold til arbeidsoppgaver og en oppdatering av status. Har forventninger om at det blir satt i gang en endringsprosess. Har behov for en tilbakemelding på arbeidsprestasjoner. Har behov for å informere og lære opp leder for at det skal være mulig å gjennomføre en kvalitetssikring av eget utført arbeid.	Behov for et tillitsforhold mellom partene. Organisasjonen har behov for en felles plattform. Har behov for en vurdering av organisasjonens og medarbeiders prestasjoner og så evaluere disse.	Har behov for en tilbakemelding på egne jobbprestasjoner.	Det er nødvendig å kartlegge forventninger og behov til medarbeider og organisasjon for å finne ut om disse samsvarer med hverandre. Samtalen skal sjekke om systemet dekker medarbeiders sosiale og utviklingsmessige behov og om disse er i samsvar med organisasjonens behov(Mikkelsen).
Refleksjon	Mener at samtalen må være et supplement til den daglige dialogen som tilrettelegger for et tillitsforhold. For å få et ærlig svar er det viktig at lederen ikke oppleves som fjern eller vanskelig å snakke med. Det er viktig å sette grenser for seg selv ved å lære seg å være fornøyd med det en har oppnådd.	Mener at ved å få utfordringer kan en øke egen kompetanse. Har erfaring med at en ubehagelig opplevelse kan forsvinne ved å tenke igjennom saken og ta et bevisst valg i forhold til saken. Samtalen er noe som ledelsen er pålagt, men opplever at denne lederen er oppriktig interessert i å bli kjent med sine medarbeidere. Trygghet og forutsigbarhet er viktig for å utføre en god jobb i en omstillingsfase.	Avgjør i forkant hva som skal tas opp på en samtale, slik at medarbeider kan forberede seg.	Har ikke gjort andre forberedelser i forkant enn å lese igjennom skjemaet. Opplever samtalen som formelt tull hvor det er et sted det er mulig å ta opp ting en ønsker å endre på. Opplever at samtalen muligens kan være et bra tiltak for andre, men personlig så hadde de samme tingene blitt tatt opp uavhengig av et slikt forum.	For at nye erfaringer skal få betydning kreves det en viss form for refleksjon for å kunne oppdage sammenhenger mellom det vi gjør og konsekvensene av dette.(Dewey).



Motivasjon	Opptatt av å motivere de ansatte ved å gi dem råd og være støttende. Har opplevd at det kan være vanskelig å finne læringsmål, fordi den ansatte er fornøyd med situasjonen slik den er.	Har ønske om å stadig ha interessante arbeidsoppgaver, men mener også at det er viktig å prøve ut nye oppgaver som etter hvert kan bli spennende til tross for at de ikke oppleves slik i starten. Det motiverer å få tilbakemelding fra andre på at du gjør en god jobb i tillegg å oppleve å kunne hjelpe andre mennesker.	Opptatt av å få frem det beste i hver enkelt, se at folk utvikler seg og gjør en god jobb ved å stadig gi dem mer ansvar.	Liker arbeidsoppgaven, trives sammen med kollegaer og er stolt av jobben sin. Personen opplever å ha fått mer ansvar fordi leder hadde for mye å gjøre. I etterkant oppleves lederansvaret som bra.	For at bedrifter skal lykkes i dagens samfunn må mennesker se på læring som lystbetont. Det blir viktig å vekke til live motivasjonen for at læringen skal fremmes.(Senge). En av leders oppgaver er å forsterke det sterke, inspirere og motivere medarbeideren.
Trygghet	Personen er opptatt av å ha et godt forhold til personalet for å blant annet forbygge mobbing og tilrettelegge for åpenhet og tillit.	Personen opplever trygghet i jobben som en motivasjonsfaktor. Medarbeideren mener at omstillingsprosesser skaper usikkerhet og fører til at mennesker gjør en dårlig jobb.	Personen er opptatt av trivsel på arbeidsplassen. Tett dialog og tilgjengelighet er med på å skape trygghet i forhold til lederen.	Sosiale tilstelninger er viktige for et godt arbeidsmiljø. Et godt forhold til leder gjør det mulig å ta opp aktuelle ting uavhengig av medarbeider-samtalen	Trivsel, trygghet og tillit er faktorer som fremmer læring (Human Resource Managment). Mennesker som stoler på hverandre er faktorer som gjør at grupper fungerer godt sammen og skaper lærende organisasjoner (Senge 1999). Behovet for trygghet og sikkerhet må dekkes for at mennesker opplever å ha behov for kunnskap og forståelse (Asbjørnsen 1999).

Tabellen skisserer dermed hvordan funn fra teori og praksis henger sammen.

Dermed vises det at læringsteori og ledelsesteori er mulig å kople sammen i denne

gitte konteksten både med bakgrunn i teori og praksis. I det følgende vil det gis en oppsummering og en mulig konklusjon hvordan medarbeidersamtalen kan tilrettelegge for læring ut fra et sosiokulturelt perspektiv på læring og ut fra praktiske metoder som vektlegger utvikling av menneskelige ressurser i gruppesammenhenger.

## 6 KONKLUSJON

Som en oppsummering er det mulig å skissere at faktorer for læring i tilknytning til medarbeidersamtalen er dialog, samsvar mellom organisasjonens behov og forutsetninger, evnen til refleksjon og graden av motivasjon. Empirien gir mer opplysninger enn det som det er utdypet i denne avhandlingen. Det er for eksempel mulig å lage et skille og se på likheter og forskjeller ut fra privat og offentlig sektor. Denne undersøkelsen har kun tatt utgangspunkt i fire intervju, det er derfor ikke hensiktsmessig å gjøre en slik sammenlikning i denne undersøkelsen. Empirien gir altså opplysninger om en femte faktor som må ligge som en forutsetning for at det skal skje en læring.

### Veien videre

Problemstillingen i denne avhandlingen er: Kan medarbeidersamtalen tilrettelegge for personlig læring og utvikling? Den teoretiske bakgrunnen og de empiriske data konkluderer med at forutsetninger som dialog mellom leder og medarbeider, samsvar mellom partenes behov, graden av motivasjon, evnen til refleksjon og menneskers behov for personlig trygghet må være tilstede for at medarbeidersamtalen kan være et verktøy for personlig læring og utvikling. Enkelte av disse kriteriene vil i praksis være vanskelige å gjennomføre. Dersom en går dypere inn i kriteriene som ligger som en forutsetning for læringen er det mulig å problematisere begrepet dialog i forbindelse med leder og medarbeider. Er det mulig å snakke om en dialog mellom disse partene? Som en konklusjon er det viktig å fremheve et av primærbehovene som trygghet, er nødvendig og må ligge som en forutsetning for at det er mulig å legge til rette for faktorer som motivasjon, refleksjon, kommunikasjon og samsvar mellom forventningene til de ulike partene. For at målet om kunnskapsutvikling skal nåes er dermed trygghet et behov som i første omgang må dekkes.

Denne avhandlingen har hatt fokus på læring og utvikling og hvilke aspekter som kan tilrettelegge for en kunnskapsutvikling. Et mulig svar kan være medarbeidersamtalen, fordi en slik samtale legger føringer for kommunikasjon og det å delta i en dialogprosess. Ved å kommunisere og gå inn i en dialog kan en starte en selvrefleksjon. Selvrefleksjonen kan i neste omgang bidra til økt

bevissthet som i neste rekke kan resultere i en ny erkjennelse. Den nye erkjennelsen kan så til slutt føre til en atferdsendring, og dermed en form for personlig læring. Denne personlige læringen kan i neste omgang legge til rette for at det skjer en ny læring hos andre ved formidling av denne nye kunnskapen. På den måten er det mulig å med at medarbeidersamtalen er et verktøy som kan tilrettelegge for kunnskapsutvikling.

Medarbeidersamtalen har blitt fremhevet som at det både kan være et ledelsesverktøy og et læringsverktøy. Denne undersøkelsen har hatt fokus på læringsverktøyet, men det kan allikevel være grunn til å spørre seg om det også lar seg gjøre å finne sterke indikasjoner på at det blir brukt som et ledelsesverktøy. Denne avhandlingen har vist at medarbeidersamtalen både er et verktøy for ledelsen samtidig som det kan være et verktøy for medarbeideren. En annen mulig problemstilling er om det er mulig for en leder å bare ha fokus på medarbeidersamtalen som et læringsverktøy siden lederen også har profitt og det å skape merverdi for bedriften som en målsetting. I forlengelsen av dette er det mulig å stille spørsmål med intensjonen med individuell læring. Tradisjonell organisasjonsteori legger ikke skjul på at hensikten med å ha fokus på læring i organisasjoner er for å ivareta bedriftens resurser samtidig som nyskaping er et mål. For å nå målet om å stadig være i utvikling er menneskers personlige læring et ledd på veien mot målet.

Denne avhandlingen har bundet tradisjonell læringsteori sammen med ledelsesstrategier og funnet et felles utgangspunkt og en hensikt hvor blant annet dialog, refleksjon, motivasjon, samsvar mellom partenes behov og trygghet har vist seg å være faktorer som tilrettelegger for læring i arbeidslivet. Disse teoriene har vist seg å ha samme utgangspunkt i forhold til at mennesker utvikler seg og lærer når det er sammen med andre mennesker. Det er mulig å utdype hensikten og formålet med læringen. Utgangspunktet og faktorene som gjør at det skjer en læring er lik, men er selve hensikten med læring lik? Dette er en problemstilling som det er mulig å undersøke nærmere ved bruk av relevant teori og empiriske data for å belyse muligheter og forskjeller som oppstår når formålet for læring er forskjellig.

Som nevnt har tradisjonelt vurderingsperspektivet for medarbeidersamtalen blitt representert av et menneskesyn hvor individet motiveres av ytre og materielle belønninger. Utviklingsperspektivet er opptatt av å bruke menneskelige relasjoner, kommunikasjon, samarbeid, støtte og veiledning som en løsning på metodeproblemet om å sette i gang en forbedringsprosess. Dette forutsetter at mennesker er motivert av et indre driv til å gjøre en god jobb og derfor ønsker å motta tilbakemelding og samarbeid med ledelsen om hvordan prestasjoner kan bli bedre (Mikkelsen 1996:26- 28). Med bakgrunn i dette er det mulig å konkludere med at medarbeidersamtalen både bør ha et ledelsesperspektiv på medarbeidersamtalen som tilrettelegger for å skape motivasjon. Samtidig bør også læringsperspektivet i form tilrettelegging for å ivareta menneskers ressurser ivaretas for at medarbeidersamtalen kan være et verktøy for læring og utvikling. Dermed er det viktig å være seg bevisst at disse to perspektivene utfyller hverandre. Ved å skape læring både for organisasjonen og den enkelte kan de ulike perspektivene være et ledd i å se verden som en helhet hvor alle de ulike enkeltdelene er et verdifullt bidrag for å nå et felles mål.

## LITTERATURLISTE

- Amundsen, J. S. (1999) *Verdiskapende samhandling: et norsk perspektiv på teamutvikling og coaching*, Tiden, [Oslo].
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1996) *Organizational learning II: theory, method, and practice*, Addison-Wesley, Reading, Mass.
- Arneberg, P., Kjærre, J. H. & Overland, B. (2004) *Samtalen i skolen*, Damm, [Oslo].
- Asbjørnsen, A. E., Manger, T. & Ogden, T. (1999) *Skole- og opplæringspsykologi*, Fagbokforl., Bergen.
- Aune, A. (1996) *Kvalitetsstyrte bedrifter*, Ad notam Gyldendal, Oslo.
- Bang, H. (1990) *Organisasjonskultur*, TANO, [Oslo].
- Bastøe, P. Ø., Dahl, K. & Larsen, E. (2002) *Organisasjoner i utvikling og endring: oppgaveløsning i en ny tid*, Gyldendal akademisk, Oslo.
- Berg, M. E. (2003) *Ledelse: verktøy og virkemidler*, Universitetsforl., Oslo.
- Berg, M. E., Martinsen, Ø. L. & Thompson, G. (1998) *Ledelse, kompetanse og omstilling*, Universitetsforl., Oslo.
- Berge, A. W. (1998) *Med samtalen som lederverktøy: medarbeidersamtalen som lederverktøy for avdelingssykepleier*. Universitetet i Oslo.
- Berger, P. L. & Luckmann, T. (1992) *Den samfundsskabte virkelighed: en videnssociologisk afhandling*, Lindhardt og Ringhof, [København].
- Bottrup, P. (2001) *Læringsrum i arbejdslivet: et kritisk blik på den lærende organisation*, Forlaget Sociologi, København.
- Busch, T. (1992) *Overføring av læring*. Norges handelshøyskole. Institutt for organisasjonsfag.
- Busch, T. & Vanebo, J. O. (1995) *Organisasjon, ledelse og motivasjon*, TANO, [Oslo].
- Collin, F. (2003) *Konstruktivisme*, Samfundslitteratur, Frederiksberg.
- Dalin, Å. (1999) *Veier til den lærende organisasjon*, Cappelen akademisk forl., Oslo.
- Dewey, J. (2001) pp. S. 53-66. Gyldendal akademisk, [Oslo].
- Dewey, J. (2001) pp. S. 41-52. Gyldendal akademisk, [Oslo].
- Dysthe, O. (2001) *Dialog, samspel og læring*, Abstrakt forl., Oslo.

- Eggersen, R. (2003) *Medarbeidersamtaler: en bok for ledere og medarbeidere*, Pedagogisk forum, Oslo.
- Fog, J. (1994) *Med samtalen som utgangspunkt: det kvalitative forskningsinterview*, Akademisk Forlag, København.
- Fossåskaret, E., Fuglestad, O. L. & Aase, T. H. (1997) *Metodisk feltarbeid: produksjon og tolkning av kvalitative data*, Universitetsforl., Oslo.
- Garmannslund, K. (2000) *Nye medarbeidersamtaler: etter tusenårsskiftet*, Egmont Hjemmets bokforl., [Oslo].
- Gotvassli, K.-Å. (1991) *Bedre personalutvikling*, Vanebo fagpresse, [Kirkenær].
- Gotvassli, K.-Å. (1999) *Sosial konstruktivisme, læring og kunnskapsutvikling*, HiNT, Steinkjer.
- Grenness, T. (1997) *Innføring i vitenskapsteori og metode*, Tano Aschehoug, [Oslo].
- Grøterud, M. (1989) *Medarbeidersamtalen: målstyring og ressursplanlegging : skolevurdering og utviklingsledelse : utvikling av skolen som arbeidsplass*, Trondheim kommune, Avdeling undervisning, Pedagogisk senter, [Trondheim].
- Habermas, J. (1999) *Kommunikasjon, handling, moral og rett*, Tano Aschehoug, [Oslo].
- Hargreaves, A. (2004) *Læring og undervisning i kunnskapssamfunnet: utdanning i en utrygg tid*, Abstrakt forl., Oslo.
- Hauen, F. v., Kastberg, B. & Soden, A. (1999) *Tør du kysse frøen?: fra verdier til resultater*, Peter Asschenfeldts Nye Forlag, [København].
- Hustad, W. (1998) *Lærende organisasjoner: organisering for kunnskapsutvikling*. Samlaget.
- Illeris, K. (2006) *Læring*, Roskilde Universitetsforl., Frederiksberg.
- Jacobsen, D. I. (2000) *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, Høyskoleforlaget, Kristiansand.
- Karlsen, T. (1998) *Kommunikasjon: målstyrt samarbeid og informasjon*, Universitetsforl., Oslo.
- Kvale, S. (1997) *Det kvalitative forskningsintervju*, Ad notam Gyldendal, Oslo.
- Lahnstein, G. (2004) pp. S. 209-224. Damm, [Oslo].
- Lai, L. (2004) *Strategisk kompetansestyring*, Fagbokforl., Bergen.

- Langseth, P., Nordhaug, O. & Werring, H. (1988) *Personaladministrasjon*, Tano, [Oslo].
- Lecky-Thompson, R. & Carpenter, P. (2000) *Konstruktive medarbeidersamtaler: hvordan lære seg å tenke og jobbe smartere*, IDG Norge Books, Oslo.
- Lindgren, M. (2001) *Utvecklingsamtal mellan chefer och medarbetare: undersökning av en samtaltyp i arbetslivet*. Institutionen för nordiska språk.
- Lindseth, L. B. (1997) *Medarbeidersamtaler i offentlig sektor*, Kondor, [Eiksmarka].
- Lindøe, P. (1997) *Medvirkning til kvalitetsforbedring*, Arbeidsmiljøforl., [Oslo].
- Linell, P. (1995) *Approaching dialogue: talk and interaction in dialogical perspectives*, Linköpings universitet, Linköping.
- Maslow, A. H. (1970) *Motivation and personality*, Harper & Row, London.
- Mikkelsen, A. (1996) *Medarbeidersamtaler og læring i organisasjoner*, Cappelen akademisk forl., Oslo.
- Mikkelsen, A. (2002) *Medarbeidersamtaler i det nye arbeidslivet*, Cappelen akademisk forl., Oslo.
- Neergaard, C., Hauen, F. v. & Kastberg, B. (1998) *Den lærende organisation i praksis*, Industriens Forlag, København.
- Nonaka, I., Toyama, R. & Byosiere (2001): *A Theory of Organizational Knowledge Creation*. I: Dierkes, M. m.fl. (red.): *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*. Oxford
- Nordhaug, O. (1998) *Måltrettet personalledelse: en grunnleggende innføring*, Tano Aschehoug, [Oslo].
- Nordhaug, O. (2002) *LMR : ledelse av menneskelige ressurser: måltrettet personal- og kompetanseledelse*, Universitetsforl., Oslo.
- Nordhaug, O. & Gausdal, B. (1998) *Strategisk personalledelse: utvalgte emner*, Tano Aschehoug, [Oslo].
- Norge (2007) *Arbeidsmiljøloven (2005)*, Cappelen akademisk forlag, Oslo.
- Nylehn, B. (1999) *Organisasjon og ledelse: en innføring*, Kolle forl., [Oslo].
- Peavy, R. V. (2006) *Konstruktivistisk vejledning: teori og metode*, Studie og Erhverv, Fredensborg.
- Phillips, D. C. & Soltis, J. F. (2000) *Læring: teorier og prinsipper for læring*, Abstrakt forl., Oslo.



- Polanyi, M. (2000) *Den tause dimensjonen: en innføring i taus kunnskap*, Spartacus, Oslo.
- Repstad, P. (1998) *Mellom nærhet og distanse: kvalitative metoder i samfunnsfag*, Universitetsforl., Oslo.
- Raaheim, A. & Raaheim, K. (2000) *Læring hos voksne*, Sigma, Bergen.
- Schiefloe, E. (1997) *Medarbeidersamtalen: et forum for dialog, læring og utvikling*. [E. Schiefloe].
- Senge, P. M. (1992) *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*, Century Business, London.
- Senge, P. M. (1999) *Den femte disiplin: kunsten å utvikle den lærende organisasjon*, Egmont Hjemmets bokforl., Oslo.
- Skau, G. M. (1998) *Gode fagfolk vokser -: personlig kompetanse som utfordring*, Cappelen akademisk, Oslo.
- Tannæs, A. M. (1996) *De vanskelige samtalene: formidlingens kunst*, Kommuneforl., Oslo.
- Trandem, R. (2006) *Medarbeidersamtalen - mer enn en rituell samtale?: samtaler med skoleledere som verdsetter medarbeidersamtalen høyt*. R. Trandem.
- Vygotskij, L. S. (2001) pp. S. 151-165. Gyldendal akademisk, [Oslo].
- Vygotskij, L. S. & Cole, M. (1978) *Mind in society: the development of higher psychological processes*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- Wig, B. B. (1996) *Kvalitetsforbedring som håndverk: håndbok for praktikere*, Norsk forening for kvalitet, Stavanger.
- Wollebæk, K. (1989) *Medarbeidersamtaler: hvorfor og hvordan*, Universitetsforlaget, Oslo.
- Wollebæk, K. (2000) *Jobbsamtaler: et hjelpemiddel for personalutvikling og veiledning*, Næringslivets forl., Oslo.
- (1988) *Medarbeidersamtaler*, Kommuneforlaget, Oslo.
- (2003) *Inkluderende arbeidslivsvirksomheter: plass til alle?*, ECON analyse, Oslo.
- (2003) *KUNNE: kilder til kunnskapsledelse : innsikt, erfaringer og løsninger*, SINTEF, Teknologiledelse, [Trondheim].

#### Internettkilder:

Madsen, Bjørn Emil (2000): *Fra næringsliv til læringsliv? KUNNE 2:*

<http://kunne.no/upload/Gamle%20publikasjoner/S%C3%A6rtrykk/S0400%20Fra%20n%C3%A6ringsliv%20til%201%C3%A6ringsliv.pdf>

Kuvås, Bård: <http://forbruker.no/jobbogstudier/jobb/article1292210.ece>