

Medarbeidersamtalen i Skandinavia

I takt eller utakt med (fram)tidens krav?

En tidsreise gjennom siste førti år

Masteroppgave i endringsledelse

Karin Bjordal

*”Senere historikere vil komme til den erkjennelse,
at det tjuende århundre fremfor alt var spørreskjemaets
århundre”*

Aldoux Huxley



Universitetet
i Stavanger

Samfunnsvitenskapelig fakultet

Institutt for medie-, kultur- og samfunnsfag høsten 2010

UNIVERSITETET I STAVANGER

MASTEROPPGAVE I ENDRINGSLEDELSE

SEMESTER: Våren 2011

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

Medarbeidersamtalen i Skandinavia. I takt eller utakt med (fram) tidens krav?

FORFATTER: Karin Bjordal

HOVEDVEILEDER: Kjell Arne Røvik

BIVEILEDER: Bjørn Tore Blindheim

EMNEORD/STIKKORD:

Medarbeidersamtalen, organisasjon og ledelse, Skandinavia, samfunnstrender og utviklingstrekk

SIDETALL: 112 + 4 vedlegg

Stavanger, 13. januar 2011

Innholdsfortegnelse

1.	INNLEDNING.....	7
1.1	Avhandlingens rasjonale.....	7
1.2	Oppgavens formål.....	8
1.3	Problemstilling.....	9
1.3.1	Teoretiske forventninger til funn.....	9
1.4	Oppgavens struktur.....	12
1.5	Tidligere forskning.....	13
1.6	Lovverket om medarbeidersamtalen.....	14
1.7	Begrepsavklaringer og avgrensning.....	16
1.8	Blokkdiagram av medarbeidersamtalens utviklingstrekk gjennom de siste fire tiår.....	16
2.	TEORETISKE ANALYSEPERSPEKTIVER.....	18
2.1	Hva menes med organisasjonsideers innhold, form og trekk?.....	18
2.2	To grunnleggende paradigmer og pragmatisk institusjonalisme.....	20
2.3	Det modernistiske perspektivet.....	21
2.3.1	Forventninger utledet fra modernistisk teori.....	22
2.4	Det sosialkonstruktivistiske perspektivet.....	24
2.4.1	Forventninger utledet fra sosialkonstruktivistisk teori.....	25
2.5	Det pragmatiske perspektivet.....	26
2.5.1	Røviks videreutvikling av translasjonsteorien – teori om oversettelse, overføring og spredning av oppskrifter.....	28
2.5.2	Kontekstualisering.....	29
2.5.3	Forventninger utledet fra translasjonsteori.....	31
2.6	Tre forskjellige perspektiver på organisasjoner.....	32
2.7	Spredning av organisasjonsidentitet og oppskrifter.....	35
2.8	Mulige utfall i modernistiske, sosialkonstruktivistiske og pragmatiske perspektiv.....	36
2.8.1	Mottak av ideer drøftet fra modernistisk og sosialkonstruktivistisk ståsted.....	38
2.8.2	Tilbudet for organisasjonsoppskrifter - økende.....	38
3.	METODE	42
3.1	Vitenskapsteoretisk forankring – en fenomenologisk studie.....	42
3.2	Det kvalitative forskningsintervju.....	43
3.3	Forskningsdesign og begrunnelse for metodevalg.....	44
3.4	Innsamling av data.....	48
3.5	Gjennomføring og utfordringer knyttet til intervjusituasjonen.....	49
3.6	Dataanalysens utfordringer – personbasert eller temabasert analyse.....	51
3.7	Forskningens kvaliteten og undersøkelsens pålitelighet.....	52
3.7.1	Undersøkelsens bekræftbarhet, gjennomsiktighet og overførbarhet.....	52
3.7.2	Etiske dilemmaer knyttet til forskningen.....	53

3.8	Deduktiv tilnærming.....	55
3.8.1	Abduktiv forskningsstrategi.....	56
4.	PRESENTASJON AV EMPIRI	57
4.1	Medarbeidersamtalens historiske linjer.....	57
4.1.1	Arbeidsmetodikken i medarbeidersamtalen, - hvor kom den fra?.....	58
4.1.2	Hva er likt og hva skiller de tre ulike samtalene i fortid og nåtid?.....	60
4.1.3	Individfokuset i medarbeidersamtaler.....	65
4.2	Vesentlige og tidstypiske trekk / oppskrifter fra 1970- tallet:.....	66
4.2.1	Noen tidstypiske trekk / karakteristika på 1980 – tallet.....	67
4.2.2	Noen tidstypiske tendenser og oppskrifter fra 1990 – tallet.....	68
4.3	Tre hovedtrender og tidstypiske trekk sent på 2000-tallet.....	70
4.3.1	”Fra soft til hard HR” – fra verktøy for ansatte til styringsredskap for ledelsen.....	72
4.4	Informantenes syn på personalbedømmelse og lønn i medarbeidersamtaler.....	77
4.4.1	Informantenes syn på kompetanse og likeverd i tilknytning til medarbeidersamtaler.....	79
4.4.2	Bidragsyteres perspektiv på institusjonelle omgivelser over 40 års perioden.....	82
5.	DRØFTING	87
5.1	Forventninger til endring og stabilitet av samtalekonseptet.....	87
5.2	Funn knyttet til personalbedømmelse og lønn.....	88
5.3	Funn relatert til kompetanse og likeverd.....	90
5.4	Funn relatert til institusjonelle betingelser.....	92
5.5	Forklaringer til funn av endring og stabilitet av medarbeidersamtalen i lys av teoretisk rammeverk.....	95
5.5.1	Forklaringer til funn knyttet til personalbedømmelse og lønn.....	95
5.5.2	Forklaringer til funn knyttet til kompetanse og likeverd.....	98
5.5.3	Forklaringer til funn relatert til institusjonelle omgivelser.....	101
6.	AVSLUTNING	104
6.1	Konklusjon.....	109

Sammendrag

1. Problemstilling

I hvilken grad og eventuelt hvordan har måtene medarbeiderkonseptet presenteres og praktiseres i den norske konteksten vært stabil eller har endret seg i 40-årsperioden 1970 til 2010?

2. Teoretiske analyseperspektiver

To overordnede perspektiver; det modernistisk-rasjonelle og institusjonelt perspektiv.

Rørviks videreutvikling av translasjonsteorien.

3. Metode

Kvalitativ forskningsmetode, fenomenologisk vitenskapsteoretisk forankring og en deskriptiv design.

4. Data / kilde

Intervju med tre nøkkelinformanter kombinert med dokumentstudium.

5. Hovedinnhold

Medarbeidersamtalekonseptet presenteres i et 40-årig historisk perspektiv. Dette er intessant å få belyst nærmere fordi medarbeidersamtalen har vært med oss over så lang tid.

Sammenliknet med andre konsepter som for eksempel total kvalitetsledelse og målstyring er medarbeidersamtalen fortsatt den eneste "fuglen" som fortsatt flyr. I denne undersøkelsen har følgende elementer i samtalekonseptet blitt undersøkt i forhold til endring og stabilitet; *personalbedømmelse og lønn, utdanning og likeverd og institusjonelle betingelser.*

Avhandlingen er bl.a basert på et åpent perspektiv på organisasjoner og fokuserer på *om* og *hvorvidt* organisasjoner har utviklet og "oversatt" medarbeidersamtalen – samt hvilke eventuelle "oversettelsesregler" som er blitt anvendt.

Forord

Stadig flere organisasjoner har oppdaget medarbeidersamtalen som et nyttig verktøy og instrument i organisasjonslæring og utvikling. Til tross for skiftende trender og endringer i ulike ledelseskonsepter demonstrerer medarbeidersamtalens lange historie særlig i norsk og skandinavisk arbeidsliv dens tilpasningsdyktighet og fleksibilitet.

Medarbeidersamtale omfatter ikke bare forholdet mellom leder og medarbeider, men berører også trivsel, utvikling og læring hvor medarbeideren gir sine bidrag til organisasjoner.

Medarbeidersamtalen kan oppfattes som et integrert system og utgjør en grunnleggende del av det som vi i dag omtaler som Human Resource Management (HRM).

Inspirasjon til valg av tema fikk jeg av professor Kjell Arne Røvik som med sin entusiasme og engasjement inspirerte til at temaet fanget min interesse. Nysgjerrighet førte til at jeg fikk lyst til å finne ut hva som har skjedd med medarbeidersamtalen gjennom tiden. Røvik har med faglige tyngde på en profesjonell måte guidet meg gjennom konseptets historiske tidsreise. En hjertens takk rettes også til biveileder Bjørn Tore Blindheim for praktiske og glitrende innspill og som har vært en god støttespiller når jeg følte alt stoppet opp.

En spesiell takk gis til mine unike nordiske nøkkelinformanter; Aslaug Mikkelsen, Knut Wollebæk og Henrik Holt Larsen. Dere har alle på ulike måter stilt opp til intervjuer og samtaler og i tillegg svart på flere henvendelser fra meg. Uten deres faglige tyngde og innsikt hadde ikke denne oppgaven blitt til. Tusen takk for alle konstruktive innspill og oppmuntring underveis.

Til sist gis honnør til mannen min, Leif og barna mine, Camilla, Espen og Stine for å ha vist tålmodighetens kunst og oppmuntret mamma til å stå på videre da det i perioder gikk tregt med skrivingen. Uten dere som lojale støttespillere hadde jeg ikke klart å gjennomføre dette.

Stavanger, 12. januar 2011

Karin Bjordal

1 INNLEDNING

Bakgrunn og tidligere empiriske erfaringer som sosialarbeider har utvilsomt vært medvirkende til valg av tema for avhandlingen. Interesse og engasjement for kommunikasjon og samtalen som et viktig verktøy i tilknytning til dette er en annen viktig årsak. Her ligger det en slags dobbel begrunnelse i at det er en anledning for ledere til å påvirke medarbeidere for å realisere organisasjonens mål, men også en mulighet for medarbeidere for utvikling og vekst, samt kunne gi sine bidrag til organisasjoner. Kommunikasjon er en viktig del av all form for ledelse og har vanligvis stor betydning både for medarbeiderens mulighet for utvikling, men også for lederens mulighet til å påvirke medarbeideren i å realisere organisasjonens mål. Dette har også medvirket til at medarbeidersamtalen ble valgt som emne. Utover i prosessen undret det meg at det i de senere år har blitt merkbart mer stille omkring den. Er dette en tendens som kan bekreftes på andre måter, eller er medarbeidersamtalen blitt til noe som arbeidstakere i moderne organisasjoner nærmest tar så for gitt at det ikke lenger er ”noe å snakke om”?

Det er blitt skrevet mange hoved- og masteroppgaver omkring medarbeidersamtalen, men ingen om dens historiske utviklingstrekk i Skandinavia. Avhandlingen blir på denne måten en mulighet til å få framskaffet ny forskningsbasert empiri på dette området. Røvik (1998) hevder at den skandinaviske varianten er en populær organisasjonside som har fått stor utbredelse.

1.1 Avhandlingens rasjonale

Medarbeidersamtalen som konsept kom opprinnelig fra USA, selv om dette var en litt annen variant enn den vi forbinder med dagens skandinaviske medarbeidersamtaler. En kronologisk gjennomgang av fire decennier gir en beskrivelse av medarbeidersamtalen og et historisk førti års perspektiv trer fram. Jeg vil bl.a. undersøke om den over tid har vært stabil eller er blitt endret både hva angår form og innhold. Har det i det hele tatt skjedd noen utvikling eller framstår medarbeidersamtalen her i Skandinavia mer eller mindre som uendret? Hvilke begrep og begrunnelse ble benyttet ved medarbeidersamtalen introduksjon og hvilke formelle og uformelle trekk var karakteristiske i samfunnsbildet – altså i konteksten rundt dette konseptet i de spesifikke tidsperiodene; på *1970-tallet*, *1980-tallet*, *1990-tallet*, og *sent 2000-tallet*? Dette vil være en fin anledning til framskaffe ny kunnskap omkring temaet. Ved å foreta et historisk dypdykk i medarbeidersamtalen avdekkes forhåpentligvis nye nyanser og

bidras forhåpentligvis til å fylle ut bildet av hva som faktisk har skjedd med denne velkjente samtaleformen gjennom tidens løp. Medarbeidersamtalen er en velkjent samtaleform for de fleste i yrkesaktiv alder og som følgelig mange vil ha en mening og interesse av, spesielt fordi det foreligger begrenset forskning på dette området.

Oppgaven vil være et bidrag særlig innen HR- feltet. Det vil bl.a. kunne ha en pragmatisk nytteverdi å få større klarhet omkring medarbeidersamtalens historiske utviklingstrekk som konsept og verktøy.

1.2 Oppgavens formål

Hovedfokuset i denne oppgaven etableres gjennom spørsmålet om hvorvidt medarbeidersamtalen i de skandinaviske land har endret seg eller om den har vært stabil i løpet av de siste decennier. Dette spørsmålet utgjør avhandlingens sentrale avhengige variabel, med andre ord det er dette fenomenet som skal forstås og forklares. Deretter vil eventuelle mulige forklaringer på fenomenet bli introdusert.

På makronivå er formålet å beskrive historiske samfunnsmessige ide -strømninger, kjennetegn og fenomener, samt karakteristiske utviklingstrekk i de fire decennier fra *tidlig 1970-tallet, 1980-tallet, 1990-tallet og sent på totusentallet*. Disse avgrensede tidsperiodene løftes fram med sikte på å oppnå en bedre forståelse av hvilke kontekstuelle og institusjonelle forhold som har hatt betydning for medarbeidersamtalens utvikling og utforming her i Skandinavia. Vi er ute etter *om* det har skjedd noen endring i konseptets innhold eller om det har vært *stabilt* og i neste omgang hva kan forkare endringer eller eventuelt stabilitet når det gjelder konseptets overlevelse og eksistens gjennom de førti siste år. Selve praksisen med anvendelsen av medarbeidersamtalen foregår på ”bakkeplan” og individnivå og er nært knyttet til faktisk utøvelse av ledelse.

Mange vil i dag mene at den er et legitimt og akseptert ledelsesverktøy. Jeg er særlig opptatt av hvordan innflytelsesfordelingen mellom ansatt og leder kommer til uttrykk gjennom medarbeidersamtalen – og i hvilken grad og eventuelt hvordan dette forholdet har utviklet og endret seg i praktiseringen av dette konseptet over tid. Har den for eksempel endret seg fra å være et demokratisk nyttig verktøy for medarbeiderne til å bli mer av et styringsredskap for ledelsen? Kan dette omtales som fra ledelse til styring eller nærmere bestemt som fra ”soft” til hard HRM? (Human Resource Management). Røvik (2007:153) viser at dette er en langsiktig

utvikling på hr-feltet generelt, - eller er kan hende bildet mer nyansert når man sjekker ut utvikling av medarbeidersamtalekonseptet over tid?

1.3 Problemstilling

På bakgrunn av den generelle introduksjonen ovenfor har jeg valgt denne problemstillingen for oppgaven:

I hvilken grad og eventuelt hvordan har måtene medarbeidersamtalekonseptet presenteres og praktiseres i den norske konteksten vært stabilt eller endret seg i 40-årsperioden 1970 til 2010?

Følgende forskerspørsmål er utmyntet for å bidra til å belyse hovedproblemstillingen:

- Har det forekommet endringer eller er det stabilitet hva angår måtene medarbeiderkonseptet presenteres og praktiseres på i perioden 1970 – 2010?
- *Hva* kan eventuelt *forklare* endring eller stabilitet?

Dette er interessant å få svar på fordi medarbeidersamtalen som konsept har vært med oss over så lang tid og er eneste ”fuglen” i sitt slag som fortsatt ”flyr”. I likhet med målstyringskonseptet og total kvalitetsledelse har medarbeidersamtaler oppnådd å bli en typisk institusjonalisert standard, dvs. organisasjonsoppskrifter med spesiell stor utbredelse og fremfor alt; med lang varighet. Litteraturen omkring medarbeidersamtaler skiller seg imidlertid ut ved at dette konseptet sjelden begrunnes med referanser til økonomiske eller konkurransemessige betingelser. Derimot framstilles medarbeiderkonseptet som et grep og en respons på politisk-normative endringsprosesser. Nærmere bestemt som en løsning tilpasset krav om demokratiseringsprosesser i arbeidslivet som spesielt ivaretar ansattes krav om deltakelse og medbestemmelse i arbeidslivet (Røvik 1998:95).

1.3.1 Teoretiske forventninger til funn

Jeg vil nå kort begrunne hvorfor valgt problemstilling er interessant å få besvart. Først vil jeg gjennomgå hva som taler for at medarbeiderkonseptet har endret seg hva angår presentasjon og i praktisk bruk i løpet av førtiårsperioden. Ut fra et *modernistisk- rasjonelt perspektiv* (verktøyperspektiv) kan man utlede forventning om at konseptet i løpet av de fire siste decennier er blitt justert om ikke revolusjonerende, så at det i allefall forventes å ha endret seg som følge av en rasjonell-teknisk utviklingslogikk. Denne tilsier en relativt langsom, småskrittstilpasning av konseptet, altså at det forventes å ha blitt endret noe i løpet av perioden.

Det kan dels være i måten det presenteres på ("innpakning") og dels i måten det praktiseres på i den enkelte virksomhet. Videre kan det tenkes at måten konseptet utvikles på først og fremst skjer gjennom differensiering. Resonnementet her er at over tid, i alle fall over førti år, vil det som i 1970 ble presentert som en felles oppskrift for arbeidslivet i alle typer organisasjoner bli mer tilpasset og "slipt til" de ulike forutsetninger som finns i ulike organisasjoner og i ulike bransjer. Det vil bli praktisert og kanskje også presentert på nokså ulike måter etter hvert. *Hypotesen er altså at konseptet vil utvikle seg i flere retninger, bl.a. som følge av at det lages lokale versjoner i de enkelte ulike typer virksomheter. Senere vil jeg se om jeg finner støtte for dette, eller ikke finner noen støtte for hypotesen i mine data.*

Med utgangspunkt i et modernistisk perspektiv kan det forventes at konseptet stort sett ikke har endret seg; at det har vært relativt stabilt både i presentasjon og måten det praktiseres på. Resonnementet er at medarbeidersamtaler er et relativt *enkelt* konsept, langt enklere enn for eksempel business process reengineering, målstyring og total kvalitetsledelse. Det handler grunnleggende om å få rutinisert et samtalesystem mellom ledelse og den enkelte ansatte. Det er grenser for hvor mye et slikt system kan - og behøver - å bli utviklet og endret. Desstuen er det et system relativt frikoblet fra produksjon og fra teknologi i virksomheten. Følgelig er dette en *hypotese om relativ stabilitet*.

Interessant er det å merke seg at ut fra rasjonelt-modernistisk perspektiv kan man ha forventninger om både stabilitet og endring.

Imidlertid finnes det også et annet perspektiv; det *institusjonelt-symbolske perspektivet* som kan kontrasteres mot det modernistiske perspektivet. Dette perspektivet kan også utstyre oss med forventninger og hypoteser om hvordan medarbeidersamtalekonseptet har utviklet seg.

Dels kan man ha forventninger om utvikling og endring og resonnementet her er at institusjonelle omgivelser forandrer seg i løpet av en førtiårsperiode, de er ikke stabile. Mens 1970-tallet var gjennomsyret av politisk aktivisme, er dette nå stort sett lagt bort. Det er blitt en slags større aksept for at bedrifter må tjene penger for å overleve og ansatte må opptre mer disiplinert. Dette skulle tilsi at man filer vekk de mest "krampe-demokratiske" aspekter ved konseptet. Videre har det også skjedd store endringer med arbeidsfolk i perioden. Det er blitt langt flere kunnskapsarbeidere og langt færre tradisjonelle lavt utdannede

produksjonsarbeidere. Mange vil påstå at det er en *fundamental endring* som krever andre måter å bedrive medarbeidersamtaler på.

Med utgangspunkt i det symbolske perspektivet kan man dels forvente *stabilitet*, altså få endringer i medarbeidersamtalekonseptet. Resonnementet kan her være at medarbeidersamtaler er uttrykk for – og hviler trygt på noen grunnleggende verdier som gjennomsyrrer særlig skandinavisk, og ikke minst norsk arbeidsliv. Dette kan knyttes til vektleggingen av egalitære verdier; at det ikke skal være for stor forskjell på ledere og ansatte. Like viktig er at det ikke skal være enveis ordregiving, men snarere toveis kommunikasjon mellom partene. Slikt sett er medarbeidersamtalen også tuftet på verdien av deltakelse i arbeidslivet og et ekko av tanken om ”the Scandinavian way” for måten vi organiserer arbeidslivet på. Dette er verdier som ikke har gått av moten, selv om det betones litt forskjellig i ulike perioder. Med utgangspunkt i dette resonnementet kan jeg forvente relativ stabilitet i medarbeiderkonseptet over førtiårsperioden.

Sett fra et rasjonelt perspektiv kan man ha en forventning om at konseptet kan forandre seg som følge av egalitære verdier som ble sterkt vektlagt på 1970-tallet og en stund framover kanskje er blitt noe svekket. Innflytelse fra bl.a liberalisme- og individualismebølgen, – for ikke å snakke om idèstømmen new public management i offentlig sektor - skulle tilsi at dersom dette er riktig, så kan det tenkes langt større aksept i dag for individuelle løsninger enn på 1970-tallet. Overført til medarbeidersamtalekonseptet vil det kunne innebære økt akseptasjon for vektlegging på og måling av individuelle prestasjoner, samt belønning i forhold til slike prestasjoner. Ut fra dette resonnementet kan man altså ha en forventning om at konseptet har endret seg som følge av en gradvis svekkelse av egalitære verdier dersom man sammenlikner medarbeidersamtalen før og nå.

Oppsummert vil jeg hevde med utgangspunkt i begge perspektivene kan det utledes forventninger om å finne både stabilitet og endring over førtiårsperioden. Dette er også bakgrunnen for hvorfor jeg finner det interessant å undersøke hvorvidt og eventuelt hvordan medarbeidersamtalekonseptet har utviklet seg i førtiårsperioden. Dette vil også få konsekvenser for hva jeg ser etter i mine data; stabilitet eller endring og jeg vil få en klar kobling mellom teori og empiri. Det jeg undersøker og det jeg eventuelt finner i empirisk del vil kunne diskuteres i lys av hypotesene eller forventningene utledet av de to overordnede teoretiske perspektivene.

1.4 Oppgavens struktur

Kapitel en beskriver oppgavens formål og begrunner hvorfor temaet om medarbeidersamtalens og utvikling i Skandinavia er interessant å undersøke. Dette leder fram til oppgavens problemstilling. Det utledes forventninger om funn og argumenter gjennomgås for hva som taler for og hva som taler mot endring og stabilitet av samtalekonseptet, sett ut fra modernistisk og institusjonelt perspektiv. Kapitlet beskriver lovverkets føringer om medarbeidersamtalen og det gis en kort gjennomgang av tidligere forskning på området.

I kapitel to gjennomgås seks felles trekk ved organisasjonsoppskrifter for hvordan organisasjoner skal organiseres, styres og ledes. Tre teoretiske perspektiver beskrives og leder fram til en oppsummering av teoretiske perspektiver. Etter hvert perspektiv utledes noen forventninger. I lys av modernistisk og institusjonell teori utledes det teoretiske forventninger fra disse to overordnede perspektiver knyttet til oppgavens problemstilling; hvorvidt medarbeidersamtalens presentasjon og praksis har *endret* seg eller holdt seg *stabilt* sett i lys av modernistisk og institusjonell teori. Sett fra et modernistisk, et symbolske og et pragmatisk ståsted beskrives muligheter og begrensinger av organisasjonsoppskrifter generelt og av medarbeidersamtalekonseptet.

Kapittel tre utgjør oppgavens metodekapittel. Dokumentstudium og kvalitative forskningsintervjuer er benyttet som metode for å besvare oppgavens problemstilling. Videre beskrives prosessen med innsamling av datamaterialet og gjennomføringen av intervjuer med nøkkelinformanter. Både dokumentstudium og data fra intervjuene danner grunnlag for selve analysen. Kvaliteten i forskningen gjennomgås ved å ha et skråblikk på datamaterialets pålitelighet, gjennomsiktighet og overførbarhet. Tidsaspektet vektlegges og det pekes på etiske dilemma og utfordringer gjennom hele den kvalitative forskningsprosessen.

Kapittel fire utgjør oppgavens empiriske del. Dokumentstudiet beskriver medarbeidersamtalens historiske linjer og utviklingstrekk gjennom *1970-tallet, 1980-tallet, 1990-tallet og sent 2000-tallet*. Tiårsperiodene presenteres kronologisk og fremhever tidstypiske samfunnstrekk og trender. Innenfor hvert decennium oppsummeres fem elementer av medarbeidersamtalekonseptets presentasjon og praksis for å synliggjøre likheter og forskjeller. Elementene i samtalekonseptet som er blitt undersøkt i forhold til endring og stabilitet er; *personalbedømmelse og lønnsaspekter, utdanning og likeverdighet* og

institusjonelle betingelser. Intervjuene presenteres som fortellingsanalyser fra informantene. Avslutningsvis oppsummeres empiriske funn fra dokumentstudie og fra intervjuene.

I kapittel fem drøftes funn fra empirien opp mot analysebegrepene bedømmelse og lønn, utdanning og likeverd og institusjonelle betingelser i forhold til endring og stabilitet for å svare på oppgavens problemstilling. Det pekes på mulige forklaringer og funn diskuteres i lys av tre teoretiske perspektiver som har vært førende gjennom avhandlingen.

I kapittel seks følger en destillert fremstilling av funn og forklaringer relatert til fem overnevnte områdene jeg har undersøkt, etterfulgt av en kort konklusjon.

1.5 Tidligere forskning

Nedenfor følger noen eksempler på tidligere forskning omkring medarbeidersamtalen her i Norge, men gjennomgangen må på ingen måte oppfattes som uttømmende.

Kjell Arne Røvik fant for noen tiår tilbake stor utbredelse av engelskspråklig litteratur som omhandlet personalbedømmelser (Performance Appraisal). Røvik (1998) fant 1690 artikler i perioden fra 1970 til 1993, som også i Norge avspeiler stor interesse for samtaler mellom leder og ansatte. Den skandinaviske varianten av medarbeidersamtaler omtaler han som et samtalekonsept preget av tillitskapende dialog snarere enn bedømmelse av prestasjoner. Røvik (ibid) fant 130 publikasjoner som omtaler medarbeidersamtaler i Norge i tidsperioden fra 1975 til 1995, med et registrert topp utgivelsessår i 1994. Av disse ble 62 % utgitt etter 1990 og kun 16 % av norskspråklige publikasjoner ble utgitt før 1985. En spørreundersøkelse i Danmark avdekket at 84 % av organisasjoner med over 200 ansatte hadde innført konseptet. Selv om tilsvarende undersøkelse ikke er foretatt under norske forhold taler mye for at konseptet er minst like utbredt i de øvrige skandinaviske land (ibid:58,59).

Aslaug Mikkelsen (2002) gjennomførte for et drøyt tiår siden en undersøkelse av medarbeidersamtaler, som forskningsleder ved Rogaland Forskning. Funn i denne undersøkelsen ga innsikt i hva medarbeidere og ledere mente var viktigst å snakke om i medarbeidersamtalen. Temaer omkring samarbeid og kommunikasjon, kompetansebehov og kompetanseutvikling, lønn og belønning, arbeidsmiljø, sikkerhet og helse, og vurdering av medarbeiderens resultater, var ledere og medarbeidere stort sett enige om hva det skulle snakkes om. Men et funn var særlig interessant og det gjaldt forholdet mellom arbeid og

familie. Her var det stort sprik i besvarelsene mellom ledere og medarbeiderne. 40 % av medarbeiderne mente at dette var et viktig tema å ta opp i medarbeidersamtalen, mens bare 12 % av lederne syntes dette var viktig å i drøfte samtalen (Einarsen og Skogstad 2005:475 og <http://www.dinside.no/264117/tips-og-sjekkliste>).

Bård Kuvaas (2008) har gjennomført tre studier av medarbeidernes opplevelser av medarbeidersamtaler, jeg referer bare til den første her, som ble offentlig i mars 2006. I denne studien undersøkte han om det fantes noen sammenheng mellom medarbeidernes tilfredshet med samtalen og resultater og arbeidsprestasjoner blant 593 ansatte fra totalt 64 sparebanker. Kuvaas funn indikerer at dersom medarbeiderne er tilfredse med samtalen kan det ha positive effekter med hensyn til lojalitet og beholde medarbeiderne. Samtidig viser denne undersøkelsen at tilfredshet med samtalen er normalfordelt med et gjennomsnitt på 3,33 på en skala fra 1 til 5. Dette betyr at det er like mange med lav som med høy tilfredshet med medarbeidersamtaler.

I følge Kuvaas er et annet viktig funn at det ikke finnes noen direkte sammenheng mellom medarbeidersamtaler og arbeidsprestasjoner, men at sammenhengen er avhengig av ansattes indre motivasjon. For ansatte med høy indre motivasjon finnes en positiv sammenheng, mens for ansatte med lav indre motivasjon indikerer en negativ sammenheng. Han hevder å ha funnet at medarbeidersamtaler oppleves positivt for de som minst trenger dem, og mer negativt av de som i større grad trenger dem. Legger vi denne undersøkelsen til grunn er det omtrent like stor sannsynlighet for at medarbeidersamtalen gjør vondt verre, som at den bidrar til positiv utvikling. Kuvaas anbefaler organisasjoner som benytter medarbeidersamtalen og andre HR- verktøy at de tilpasses medarbeidernes individuelle behov og egenskaper for å oppnå god effekt (Kuvaas, 2008:133,134).

Som vi skal se senere i avhandlingen vil flere informanter dels imøtegå, dels støtte ulike funn og konklusjoner i denne undersøkelsen.

1.6 Lovverket om medarbeidersamtalen

For å få klarhet i hva som er lovens ordlyd og det legale grunnlaget for medarbeidersamtalen gjennomgås først Hovedavtalen i staten (2006) og siterer i § 22 kompetanseutvikling:

”For å sikre god og effektiv oppgaveløsning i den enkelte virksomhet, kan et virkemiddel være å tilby individuell kompetanseutvikling og karriereplanlegging. Den enkelte medarbeider skal følge opp gjennom medarbeider- eller utviklingssamtaler”.

Hovedavtalen sier ikke noe om samtalens formål og funksjon, men slår fast at hver enkelt medarbeider skal følges opp gjennom medarbeider- eller utviklingssamtaler. I Lov om Arbeidsmiljø, arbeidstid, og stillingsvern (2005) § 4-2 framheves den enkeltes arbeidstakers rettigheter i tilknytning til arbeidssituasjonen. Her heter det:

”... gis mulighet for faglig og personlig utvikling ... arbeidet organiseres og tilrettelegges under hensyn til den enkelte arbeidstakers arbeidsevne, kyndighet, alder og øvrige forutsetninger, ... mulighet til selvbestemmelse, innflytelse og faglig ansvar...”.

Av § 4-3 i Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern (2005) framgår det at det stilles formelle krav til det psykososiale arbeidsmiljøet:

”... gis mulighet for kontakt og kommunikasjon med andre arbeidstakere i virksomheten... ikke utsettes for trakassering eller annen utilbørlig opptreden ...”.

Det framgår av Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern (2005) at man forventer at det skjer en tilrettelegging av arbeidssituasjonen for den enkelte medarbeider og at lovens formål oppfylles ved at det arbeides for å skape et godt psykososialt arbeidsmiljø. I henhold til hovedavtalen i Staten (2006) skal medarbeiderne følges opp gjennom en medarbeider- eller utviklingssamtale. I følge Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern (2005) skal ledere kommunisere med sine ansatte om utvikling, arbeidskapasitet og selvbestemmelse.

Lovteksten er uklar med hensyn til medarbeidersamtalens innhold og formål. Ut fra det foregående kan dette tolkes i retning av at det er opp til hver enkelt arbeidsgiver å bestemme medarbeidersamtalens formål, funksjon og hvilket innhold samtalen skal ha.

Mikkelsen (2002) sier at medarbeidersamtalen i Norge i økende grad benyttes som tiltak innenfor helse og sikkerhetsarbeidet (HMS- arbeidet). Helt siden Arbeidsmiljøloven trådte i kraft i 1977 har myndighetens stilt krav i § 7 og 8 til at virksomheten skal være fullt forsvarlig. I henhold til § 1 i Arbeidsmiljøloven skal målsettingen være:

”å gi grunnlag for at virksomhetene selv kan løse sine arbeidsmiljøproblemer i samarbeid med arbeidslivets organisasjoner og med kontroll og veiledning fra offentlig myndighet” (ibid:11).

Videre heter det i Forskrift om systematisk helse- miljø- og sikkerhetsarbeid i virksomheter (1997) § 5:

”Internkontroll innebærer at virksomheten skal sørge for at arbeidstakere har tilstrekkelig kunnskaper og ferdigheter i det systematiske helse-, miljø- og sikkerhetsarbeidet, herunder informasjon om endringer”.

I følge forskriften vektleggs aktivitet framfor dokumentasjon og medarbeidersamtalen mener Mikkelsen (2002) er et viktig virkemiddel i dette arbeidet (ibid:11-12).

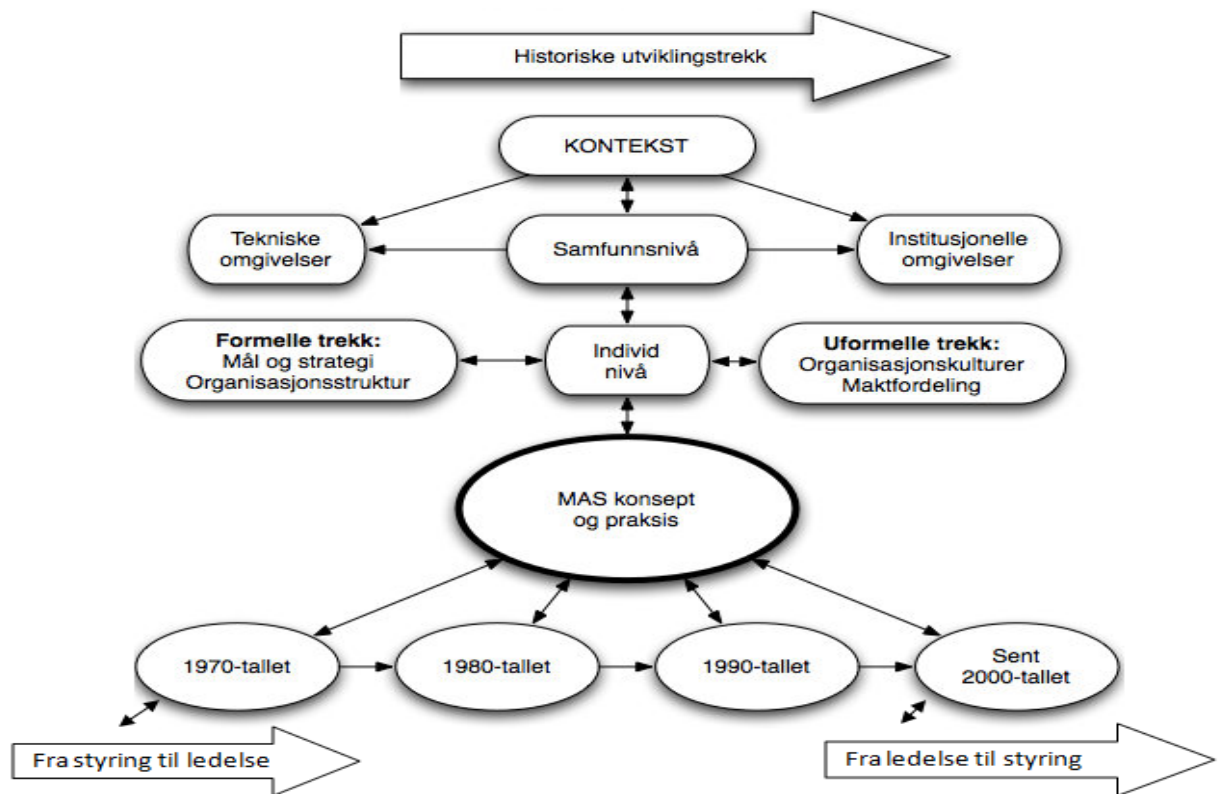
1.7 Begrepsavklaringer og avgrensning

”Toppleder” refererer til den som har et strategisk overordnet ansvar på virksomhetsnivå og som til daglig arbeider i virksomheten, for eksempel som administrerende direktør eller konsernsjef.

Begrepet leder benytter jeg om medarbeiders nærmeste leder som har personalansvar. Dette er relevant med hensyn til gjennomføring av medarbeidersamtaler. I enkelte virksomheter benyttes begrepet linjeleder eller prosjektansvarlig. Undertegnede benytter begrepet ledere fordi informantene brukte dette i sine besvarelser og vil være naturlig og følge opp. Begrensede tidsmessige ressurser krever avgrensning av oppgavens omfang. Denne undersøkelsen av medarbeidersamtalens historiske utvikling ble følgende områder undersøkt nærmere; *personalbedømmelse, lønnsaspekter, utdanning/kompetanse, likeverdighet og institusjonelle betingelser.*

1.8 Blokkdiagram av medarbeidersamtalens (MAS) utviklingstrekk gjennom de siste fire tiår

I figur 1 forsøker jeg å illustrere en av tre hovedtrender som i følge Røvik (2007) viser seg sent på 2000-tallet. Fenomenet som forsøkes fanget inn er om medarbeidersamtalen kan ha ”svingt i takt med omgivelsene”. Har den beveget seg fra styring til ledelse på syttitallet, holdt seg stabil gjennom åtti og nittitallet, for så å bevege seg tilbake fra ledelse til styring igjen på totusentallet? Trenden omtaler Røvik for *avtakende satsing på ledelse* og et tidstypisk trekk sent på 2000-tallet. En annen trend; fra *”soft til hard HR*, presenteres nærmere i kapittel 4.3 og 4.3.1. I drøftingen gjennomgås hvorvidt dette kan belyse og gi forklaringskraft til endringer versus stabilitet av samtalens historiske utviklingstrekk.



Figur 1 er et diagram som skal illustrere et element i medarbeidersamtalens historiske utvikling gjennom fire tiår.

2 TEORETISKE ANALYSE PERSPEKTIVER

2.1. Hva menes med organisasjonsideers innhold, form og trekk?

Røvik (1998) definerer en organisasjonsoppskrift som:

”en legitimert oppskrift på hvordan man bør utforme utsnitt eller elementer av en organisasjon. Det er en oppskrift som fenger og som har fått en forbilledlig status for flere organisasjoner” (ibid: 13).

Som eksempler på oppskrifter peker han (ibid) på konsepter som målstyring, verdistyring, prosjektorganisering, og konsepter som medarbeidersamtaler og total kvalitet. Begrepet ”institusjonalisert” organisasjonsoppskrift innebærer at den innenfor en tidsperiode oppfattes som den mest hensiktsmessige, tidsriktige og naturlige måten å organisere og lede på. Institusjonaliserte oppskrifter er ikke en total løsning for hvordan man utformer en helhetlig sammensatt organisasjon, men en del komponenter eller byggesteiner. Her følger et lite utvalg som eksempler på oppskrifter ordnet etter hvilket område i organisasjonen de skal være oppskrift på:

- **Formell organisasjonsstruktur**, f.eks. matrise eller prosjektorganisering.
- **Moderne ledelsesoppskrifter**, f.eks. endringsledelse og teambasert ledelse, total kvalitetsledelse, helhetlig ledelse.
- **Rutiner for personalpolitiske programmer**, f.eks. karriereplanlegging, kompetansekartlegging, empowerment, nedbemanning og *medarbeidersamtaler* (ibid:13,14).

I vår samtid finnes typiske trekk for hvordan organisasjonsoppskrifter eller ideer bør organiseres, styres og ledes i moderne organisasjoner (Røvik, 2007). Disse ideene har seks viktige *fellestrekk*:

1. De er tallrike: I dagens organisasjoner eksisterer et mangfold av oppskrifter og ideer innenfor alle deler av formelle strukturer, for eksempel matriseorganisering og flat struktur, samt for rutiner og prosedyrer eksempelvis kvalitetsstyring, målstyring og Balanced Scorecard. Ofte pakkes oppskriftene i akronymer som for eksempel; TQM (Total Quality Management), CSR (Corporate Social Responsibility) og MBO (Management by Objectives), slik at de raskt kan oppfattes som gjenkjennelige for omgivelsene.

2. *De finnes overalt:* Fysisk avstand får stadig mindre betydning for ideers utbredelse og på totusentallet diskuteres flatere og fleksible og prosessorienterte virksomheter like bra enten samtalene foregår i formelle møterom eller i det offentlige rom på flyplasser og i kafeer. Innhold i organisatoriske endringsprosesser foregår dermed parallelt i tid i svært ulike deler av verden. Ideenes innhold er også temmelig likt fordi det er tidstypiske ideer i organisasjonsutforming som sirkulerer både i større organisasjoner i urbane tettbefolkede strøk, som små lokale virksomheter i tynnere befolkede strøk. Videre spres ideer inn i stadig nye sosiale sfærer og befolkningslag. Dette henger sammen med at området ”organisasjon og ledelse” de siste 25 år i den vestlige verden er blitt en popularitetskultur. En viktig forklaring til dette er framveksten av managementlitteraturen fra 1980- tallet, som er en utbredt organisasjons- og ledelseslitteratur. Interessen for denne litteraturen og ideer om ledelse og organisering har fått stor oppmerksomhet og utbredelse. Trykte medier og fjernsyn har også gjort sitt til for ”å spre det gode budskap” ved å sette disse temaene på dagsorden.

3. *De har en diffus historie:* I praksis har det vist seg at det ofte er vanskelig å finne ut når og hvor organisasjonsideer kommer fra. Ofte fortelles alternative historier om hvor og når samme konsept har oppstått. En årsak kan være ulike dateringer i virkeligheten er forskjellige utgaver av samme ide som dukker opp omtrent samtidig. En annen forklaring er at populære oppskrifter og konsepter er basert på tidløse og generelle ideer. Organisasjoner må ha klare mål og aktiviteter og ressurser bør innrettes mot realisering av måloppnåelse. Ideen er universell og har til ulike tider og steder dannet utgangspunkt for utmeisling av ulike mål- og resultatstyringsoppskrifter og kan prinsipielt tid- og stedfestes til å ha sin egen historie. Slik er det mulig at det kan sirkulere ulike fortellinger om oppskrifters opphav og historie.

4. *De har stor evne til gjennomtrengning:* Organisasjonsideers evne til å trenge inn i organisasjoner å påvirke innhold, strukturer og aktører er stor og nesten umulig å unngå. Begrepet gjennomtrengning viser delvis til bredde, til ideers evne til å gli inn i svært ulike virksomheter. Dette gjelder ideer som kvalitetsstyring og målstyring som like gjerne trenger inn i offentlig forvaltning som forretnings og foreningsvirksomheter. Evne til gjennomtrengning viser også til dybde, at ideen ikke bare trenger inn, men også ned i organisasjonen. En annen forklaring til at ledere finner det vanskelig å unngå å adoptere organisasjonsideer er at de opplever press fra omgivelsene. Delvis tiltrekkes man fordi ideene framstilles som nyttige verktøy og dels tvinges man på grunn av lover og forskrifter. Det sist er tilfelle på HMS-området (helse, miljø og sikkerhet) når det gjelder internkontroll. (Vikan

2000). Dagens medarbeidere har ofte høyere utdanning og kan også selv bidra til innføring av oppskrifter. På denne måten kan endringspresset til å implementere ny ideer også komme innenfra.

5. De har potensial til å utløse reformer: Ideer som strømmer inn i organisasjoner har en reformutløsende kraft ved at de kan føre til betydelige endringer i virksomhetene de trenger inn i. Kraften kan virke reformutløsende fordi ideene som importeres tilbyr i like stor grad bestemte problemdefinisjoner som problemløsninger til en virksomhet i vansker. I total kvalitetsledelse (TQM) handler det om å få gjennomslag hos ledere for at hovedproblemet er mangel på kvalitetstenkning. I målstyring (MBO) er man oppfatt av å fastslå at hovedproblemet er knyttet til uklare mål, for lite styring med henblikk på oppnådde resultater. Et hovedfunn etter studium av litteratur som presenterte de to overnevnte konsepter fant at man var mer opptatt av å skrive om hva som var problemet i moderne organisasjoner enn å peke på mulige oppskrifter til løsninger (Røvik 2002). Ved å importere en populær organisasjonsoppskrift kan man også komme til å adoptere en bestemt problemdefinisjon og oppfatte den som gyldig også innenfor egen organisasjon, og slik økes ideens reformutløsende kraft.

6. Usikkerhet er knyttet til deres viking: Det er knyttet usikkerhet til moderne organisasjonsideers effekter og det er et stort sprik m.h.t. oppfatningen av deres effekt som verktøy. De kan ses som motepregede tidstyver og et pengesluk uten virkning, men kan også oppfattes som strategiske virkemidler og verktøy som har ført til store forbedringer på ulike resultatmål. Uenigheten om virkningen kan også skyldes at oppskriftene er utydelige og at det foreligger en faktisk uenighet mellom ulike aktører om hvordan virkninger skal tolkes, selv etter omfattende studier (Røvik 2007:16-20).

2.2. To grunnleggende paradigmer og pragmatisk institusjonalisme

Den teoretiske innfallsvinkelen som legges til grunn i oppgaven bygger på innsikter fra flere forskertradisjoner. Disse kan oppsummeres til to grunnleggende skillelinjer i samfunnsvitenskapen; den *modernistiske* (rasjonelle) og *sosialkonstruktivistiske* (institusjonelle) tilnærmingen. Utleddet fra disse to pekes det på en tredje mulighet som Røvik (2007) kaller for *pragmatisk institusjonalisme* (nyinstitusjonell teoritradisjon). Dette er et alternativ teori om oversettelse av organisasjonsoppskrifter og kan etablere en nyttig

forståelsesramme som kan benyttes til empiriske observasjoner. Parsons (1956) er kjent for resonnetet om at organisasjoner betrakter omgivelsene fra et innenfra og ut- perspektiv. I denne oppgaven vil imidlertid organisasjoner betraktes fra omgivelsene, altså fra *et utenfra og inn- perspektiv*, og kan omtales for ”en omvendt Parsons”. (Røvik 2007:24 og 1998:25,49).

I det følgende vil tre forskjellige perspektiver gjennomgås; **det modernistiske, det sosialkonstruktivistiske og det pragmatiske perspektivet**. Etter hvert perspektiv blir det utledet noen forventninger. De tre paradigmene gir innsikt til å forstå og betrakte fenomener på ulike måter ved at de legger ulik forståelse av virkeligheten til grunn. Enkelte forhold trekkes fram mens andre blir utelatt eller tonet ned. Meningen er ikke nødvendigvis å se perspektivene som konkurrerende, men som utfyllende i forhold hverandre.

2.3 Det modernistiske perspektivet

Dette perspektivet (paradigme) er utledet fra den rasjonelt-instrumentelle tradisjonen i organisasjonsteorien og knytter ulike skoleretninger sammen, for eksempel Scientific Management (Taylor 1911), Byråkratiteori (Weber 124;1947) og Klassisk Aministrasjonsteori (Fayol 1916/1950, og 1924/1947). Et tilbakeblikk på organisasjonsvitenskapens hundreårige historie viser at det modernistiske perspektivet har hatt dominerende posisjon (Røvik 2007). Her knyttes organisasjoners legitimitet og muligheter til å overleve opp til i hvilken grad de makter å være effektive. For å nå dette målet benyttes strukturelle grep til å designe og redesigne den mest effektive organisasjon. Lederne har stor frihet til å velge organisasjonsoppskrifter for å nå målet om en effektiv organisasjon og en organisasjonsoppskrift ses kun som et redskap. Den modernistiske profilen kommer til uttrykk ved en grunnleggende tro på forandring og forbedring ved hjelp av kunnskapsrike aktører, utviklingsoptimisme og gjennom en rasjonalistisk tilnærming.

Modernismen i organisasjonsteorien er knyttet til spørsmålet om oppskriften har eller ikke har gitt organisasjonen et effektivt konkurransefortrinn og har tre kjennetegn:

1. En sterk tro på stadig forbedring og framskritt når det gjelder politisk, økonomisk, teknologisk og sosial utvikling.
2. Tro på organisering og organisasjon som kontinuerlig skal nå høyere utviklingsnivå.
3. Et positivt syn på vitenskap og kunnskap og organisasjoner bør ha en utformet design og er effektive redskaper for måloppnåelse.

Organisasjonsvitenskapen kan bidra med kunnskap omkring hvilken virkning ulike design og styringsgrep kan gi under ulike betingelser. Etter hvert som ny faglig kunnskap utvikles vil man oppnå stadig bedre redskaper for styring (Røvik 2007:47, etter Egeberg 1990 og Donaldson 1985, 2001).

Utviklingsoptimisme kan man oppdage ved dens søken etter å oppnå et stadig høyere og forbedret nivå. Treffsikre oppskrifter skal være et effektivt redskap for å nå denne målsettingen. Over en lang tidsperiode vil dette gjenspeiles i en lineær utvikling av effektive oppskrifter som ledere kan benytte som styringsverktøy. I et modernistisk perspektiv vil organisasjonsmodernisering vise seg ved stor reformaktivitet og stort forbruk og utskiftning av oppskrifter, men også tidspunktet (timing) av en oppskrift har betydning for dens spredningsevne (Røvik 1998:32-33 og Christensen, Lægreid, Roness og Røvik, 2009). Innenfor dette paradigmet ses organisasjoner som instrumenter eller verktøy som står til ledernes disposisjon. De sentrale aktørene er ledelsen som styrer gjennom formell hierarkisk struktur og perspektivet har en klar ”top down” orientering. Rasjonaliteten kommer til uttrykk gjennom den formelle organisasjonsstrukturen ved å begrense den enkeltes handlingsmuligheter, men også ved å frigjøre kapasitet for å realisere bestemte mål og verdier. Perspektivet har en konsekvenslogikk som baserer seg på en mål- middel-rasjonalitet hvor man forsøker og predikere konsekvenser av handlinger.

I følge Christensen, Lægreid mfl. 2009) kan endring ses som problembetinget og ved å implementere riktig ”oppskrift” vil dette kunne løse organisasjonens problem. I det modernistiske perspektivet er fellesnevneren at organisasjoner oppfattes som redskaper og at ledelsen i prinsippet har alle frihetsgrader til å designe og redesigne organisasjonen alt ettersom man finner det hensiktsmessig. For å presisere; først oppstår et reelt problem i organisasjonen og deretter starter ledelsen leting etter riktig oppskrift som kan løse dette. Fra den modernistiske tradisjonen kan man se forbindelseslinjer fra den kritiske delen av New Public Management (NPE) og kunnskapsoverføringstradisjonen (Røvik 2007: 66,48, 1998:39 og Christensen, Lægreid m.fl.2009:13-14).

2.3.1 Forventinger utledet fra modernistisk teori

Det finnes tre ulike hovedtyper av medarbeidersamtaler, men til tross for ulike definisjoner av dem finnes også noen felles trekk. Blant annet er medarbeidersamtalekonseptet et formalisert samtalsystem som omfattes av alle i organisasjonen og som skiller seg fra uformell samtale

mellom leder og ansatt. Til tross for ulik problemforståelse har konseptet også så mange likheter at det er fornuftig å betrakte samtalevariantene under ett som en typisk institusjonalisert superstandard (Røvik 1998: 52,53).

Sett fra et modernistisk perspektiv kan tre sammenvevde forventninger til problemløsning gjenkjennes gjennom karakteristiske trekk ved organisasjonen:

- Problembetinget søking og lokal problemløsning
- Rasjonell og helhetlig design av organisasjonen
- Kontinuerlig forbedret kunnskapsgrunnlag i organisasjonen

Dette betyr at organisasjonen vil søke nye løsninger som følge av og *etter* at det har oppstått problemer. Man gjennomgår tilgjengelige oppskrifter for å finne løsninger som er kompatible med de problemene man har. Oppskriftene kan enkelt og moderat tilpasses for å oppnå effektiv og lokal problemløsning. Ledelsen framstår som en samlet enhet slik at organisasjonen oppfattes om en planmessig konsistent helhet. Et utviklingsoptimistisk syn på modernisering gir seg utlag i høyt inntak og utskiftning av populære organisasjonsoppskrifter og ansatte vil etter hvert erverve en betydelig profesjonell kompetanse. Individuer vil videreutvikle kunnskap og få en god forståelse av ulike måter å organisere og lede på, samt hvordan oppskrifter virker i praksis. Dette kan få to konsekvenser:

1. Kunnskapsbygging internt i organisasjoner gjør at de i større grad kan holde seg orientert om nye ideer.
2. Erfaringslæring gir mulighet til kritisk vurderingsevne av oppskrifters vikning og kan eventuelt akseptere utskiftning ved behov (ibid:34-35).

Implementering av medarbeidersamtalen vil i den modernistiske tilnærmingen være et resultat av problemkartlegging med påfølgende analyse. Ledelsen ser behovet for implementering og utarbeider planer, mål og har kontroll over hele beslutningsprosessen. Dette perspektivet legger til grunn at menneskelig adferd kan styres gjennom struktur. Organisasjonsideer ses som en del av en organisasjons struktur og kan oppfattes som et sentralt styringsinstrument for å realisere organisasjonens mål. Ledelsen styrer alle aspekter med prosessen, som vil være et resultat av nøye kalkulasjon. Implementering av ideer vil komme tilsyne i organisasjonens struktur og rutiner og vil i følge Røvik (1998) ses som en ferdig pakke klar til bruk, som raskt og problemfritt kan installeres.

I modernistisk perspektiv betraktes organisasjonsoppskrifter som standardiserte komponenter tilpasset alle organisasjoner. De kan raskt tas i bruk, lett byttes ut og virkningen forutsettes oppnådd. (Røvik 1998:146-147).

2.4 Det sosialkonstruktivistisk perspektivet

Det sosialkonstruktivistiske perspektivet har siden 1960-tallet kommet med sterk kritikk mot det modernistiske perspektivet (Meyer og Rowan 1977, Brunsson 1989, De Maggio og Powell 1983,1991). Viktige bidragsyttere innefor dette perspektivet er Alfred Schutz (1953/1971), Peter Berger og Thomas Luckmann (1966). Det sosialkonstruktivistiske paradigme framstilles ofte som motstykket til det modernistiske og har tre kjennetegn:

1. Forestillingen om den *sosialt konstruerte virkelighet*. Dette innebærer at organisasjoner forholder seg til ytre omgivelser de oppfatter som gitte realiteter, men som er sosialt konstruert og organisasjonene selv vil være med å danne konstruksjonen.
2. *Skepsis til positivistisk organisasjonsvitenskap*. Sosialkonstruktivister har ingen tro på modernismens universelle tro på design, styring og ledelse, men ser organisasjoner som kontekstbetingede sosialt skapte konstruksjoner som fungerer innenfor tid og rom.
3. *En sosialkonstruktivistisk tilnærming har fokus på at organisasjoner kan være et sted for utvikling og fylt med symboler og mening*. Kritisk holdning til at organisasjoner kun er redskaper for effektiv måloppnåelse (Røvik 2007:47-48).

Sosialkonstruktivismen kan spores tilbake til amerikansk neoinstitusjonalisme, organisasjonsmotetradisjonen, skandinavisk neoinstitusjonalisme, samt til den kritiske delen av NPE-tradisjonen. I det sosialkonstruktivistiske paradigme oppfattes ulike organisasjoner som sosialt konstruerte og mange er preget av systemlikehet. Denne oppfatningen av seg selv som organisasjon medfører ønske om å leve opp til omgivelsenes krav om hva som er moderne. Organisasjoners legitimitet kan ikke bare knyttes til i hvilken grad de er effektive, men også hvordan de klarer å bygge inn og gjenspeile utad rådene normer fra institusjonelle omgivelser. Aktører ser oppskrifter som meningsbærende symboler snarere enn kunnskaps- og erfaringsbaserte redskaper. Organisasjonsideer ses som rasjonaliserte symboler som betyr at det vektlegges å framheve og definere dem som effektiviserings- og moderniseringsverktøy.

Innen amerikansk neoinstitusjonalisme hevdes det at organisasjoner ikke kan leve av effektivitet alene, men vil trenge støtte i form av legitimitet fra omgivelsene. Det er ikke tilstrekkelig at organisasjoner praktiserer gyldig normer og verdier som samsvarer med forventninger fra omgivelsene. Fordi nye oppskrifter kommer utenfra, må disse kunne aksepteres som legitime også internt i organisasjonen. Meyer og Rowan (1977) utdyper dette når de sier at organisasjoner må leve opp til modernitetsnormer og forestillingen om fornyelsen, rasjonaliteten og det kontinuerlige framskrittet, for å oppnå legitim aksept fra omgivelsene. Dette er et hovedtrekk innenfor denne teoretiske tilnærmingen og kan benyttes til å forklare hvorfor organisasjoner velger å ta inn nye organisasjonsideer og oppskrifter (Røvik 2007, 1998).

Di Maggio og Powells (1983) *homogeniseringsteori* er viktige teoribidrag innen prediksjon om at organisasjoner blir stadig mer like verden over fordi man forsøker å inkorporere de samme moderne oppskrifter og ideer. Det samme gjelder for *dekoplingsteorien*, som dreier seg om at organisasjoner som innlemmer institusjonaliserte oppskrifter sørger for å holde disse frikoblet fra praksisfeltet. Ideene og oppskriftene blir dermed symboler ment for å tilfredsstille omgivelsene, men dårlig egnet redskap for å styre interne oppgaver (Røvik 2007:26 etter Meyer og Rowan 177, Rowan 1982, Tolbert og Zucker 1983 et al. 1993).

2.4.1 Forventninger utledet fra sosialkonstruktivistisk teori

I motsetning til det modernistiske perspektivet hvor et internt problem søker løsning, ses dette motsatt i sosialkonstruktivistisk teori. Først blir man oppmerksom på en oppskrift (løsning), deretter oppdager man et lokalt problem som den vil være løsningen på. På denne måten kan det forventes at en organisasjonsoppskrift kan være som en løsningsfremdrevet reform. Ved å importere en ”pakkelse” importeres ikke bare løsningen, men samtidig også en tidstypisk problembeskrivelse. Mange organisasjoner vil oppleve å ha de samme problemer å stri med, som forsøkes løst med samme oppskrift. (Røvik 1998: 39).

Amerikansk neoinstitusjonalisme og dekoplingsteorien pekte på at man kan forvente at organisasjoner inkorporer nye organisasjonsideer for å framstå som moderne og tidsriktige i omgivelsene, men velger ikke å la den få noen effekt på interne oppgaver (*frikobling*). Dette kalles for løse koblinger mellom idéverden (oppskrifter) og praksisverden (faktiske oppgaver). Forklaringen kan være at oppskrifter ikke velges bare ut fra interne effektivitetshensyn, men dersom ideen som tas inn ikke er kompatible med interne gjeldene

normer og verdier, kan ledernes løsning på problemet bli en løs kobling. Oppskriften inkorporeres symbolsk inn i organisasjonen for å oppnå en tydelig identitet, profil eller legitimitet i omgivelsene, men tas ikke i bruk. (Røvik 1998:40).

En annen forventning innen sosialkonstruktivistisk teori er at når en organisasjonsidé tas inn så vil den materialisere seg og synliggjøres gjennom talemåter, språk og retorikk, mens de daglige arbeidsoppgavene vil foregå uendret og som tidligere.

Institusjonelle omgivelser oppfattes som samfunnsskapte fenomener og ikke som objektive realiteter. Men disse samfunnsskapte normer for ”god” organisering kan bli misoppfattet som ytre gitte betingelser. Institusjonalisering innebærer at en organisasjonsoppskrift er noe som tas for gitt, som en tidsriktig, effektiv og moderne måte å organisere på. Om organisasjoner framstår som legitime eller ei avhenger av evnen til å innføre og reflektere omgivelsenes rådende institusjonaliserte forestillinger. Organisasjoners design, interne oppgaver og rådene normer endrer seg uavbrutt. *På grunn institusjonelle omgivelers ustabilitet kan det forventes at organisasjoner opplever stadig nye reformer som viser seg ved et høyt endringstrykk* (ibid: 36).

Det sosialkonstruktivistiske perspektivet kan knyttes til det modernistiske på en kompleks måte og utlede en forventning om at oppskrifter er *både* symboler og effektive redskaper for ledelse. Når organisasjoner implementerer superstandarder vil dette gi legitimitet i forhold til omgivelsene. At man adopterer populære ideer kan også påvirke en organisasjons identitet og dermed signalisere hvem man ønsker å likne på og hvem man vil markere avstand fra (Røvik, 2007:51 og 1998:36-41).

2.5 Det pragmatisk perspektivet

I lys av det modernistiske og det sosialkonstruktivistiske paradigme peker Røvik (2007) på en tredje mulighet som han (ibid) kaller for *pragmatisk institusjonalisme*. Det har en empirisk orientering og er inspirert av de modernistiske og sosialkonstruktivistiske perspektivene, men inntar allikevel en tydelig posisjonering i spenningsfeltet mellom disse to, som en egen teoretisk distinkt posisjon (ibid:52). Peice (1905/1904), James (1912/1967), John Dewey (1916,1923) og Rorty (1999) har alle bidratt med viktige teoribidrag innenfor pragmatisk institusjonalisme, men Dewey har hatt en spesielt framtrædende posisjon. Temaet som de tar opp er hvordan kunnskap man utvikler om virkeligheten (ideene) og virkeligheten slik den

framstår i seg selv. Deweys (1859-1952) ambisjon var å framskaffe en pragmatisk kunnskapsteori og to elementer ligger til grunn for hans tenkning. Det første er en tydelig skepsis til det han så som oppdeling av teoretisk – filosofisk forskning som ville gå på bekostning av utvikling av helhetlig kunnskap og den empiriske virkeligheten i all dens kompleksitet. Det andre elementet var en kritikk av både rasjonalistiske og empiriske filosofiske posisjoner som han mener trakk for skarpe skiller mellom tenkning, kunnskap og ideer, - og handlinger og praksiser. Dewey sier praksis og ideer virker sammen på en helhetlig måte og ikke uavhengig av hverandre. Ideer og kunnskap kan enten kan bestå i trege søkelære prosesser eller ved endring i praksisfeltet (Røvik 2007:55 etter Dewey).

Beslutningsteoretikere som først lot seg engasjere av amerikansk neoinstitusjonalisme i Skandinavia (på 80-tallet) var beslutningsteoretikerne Johan P. Olsen, Søren Christensen og Nils Brunsson. Disse var interessert i Meyer og Rowans tanker om dekopling mellom formelle strukturer knyttet til faktisk adferd og passet godt inn med søppelspann teorien. Alle de tre teoretikerne var kritiske til modernistiske beslutningsmodeller. Omkring 1996 ble begrepet ” skandinavisk neoinstitusjonalisme” første gang brukt i en publikasjon hvor man finner igjen den pragmatiske tenkningen. Skandinavisk neoinstitusjonelle arbeider skiller seg fra amerikanske studier ved at de skandinaviske er mer opptatt av hva som skjer med organisasjoner og prosesser som utløses i møte med omgivelser, altså oppskrifters mottaksside, men også hva som skjer med ideene når ide møter praksis (Czarniawska og Sevón 1996 og Røvik 2007:37,38).

Skandinavisk tradisjon skiller seg også fra den amerikanske når det gjelder metodisk orientering ved at de skandinaviske arbeidene ofte bygger på case-studier som gjennom et kvart århundre har framskaffet nye empiriske innsikter fra sterke profesjonsgrupper. Dermed kan generell kritikk til institusjonell teori om organisasjoner som passive aktører som tilpasser seg til omgivelsene, imøtegås. Skandinaviske case-studier kan vise til kunnskapsrike grupper som er aktive i forhold til omgivelsene, som velger i tilbudet av oppskrifter og forsøker å omsette ideer til praksis (Forsell og Jansson 2000 i Røvik 2007:38).

Pragmatisk institusjonalisme har elementer både fra klassisk og fra pragmatisk retning innen skandinavisk neoinstitusjonalisme. Det er en teoriutvikling som søker å framskaffe en mer helhetlig oversikt av empiriske observasjoner ved både å ta høyde for at ideer kan være redskaper som gir gode effekter og samtidig sosialt skapte symboler med meningsskapende og legitimerende effekter. At organisasjonsideer framstilles som rasjonelle og moderne skjer

ved at det framsettes fortellinger om hvor godt de fungerer som redskaper, dermed framstår organisasjoner som benytter oppskriftene som moderne, fremgangsrrike og legitime.

Det pragmatiske perspektivet bygger på en type *dobbel logikk* der etterspørger av en ide opplever seg selv som en rasjonell aktør samtidig som han motiveres til å adoptere oppskrifter fordi disse tydelig bærer bud om en moderne organisasjon. Den doble logikken kommer også til uttrykk gjennom den grunnleggende tvetydigheten som ikke blir mindre dersom man får forsket mer, men må oppfattes som et stabilt trekk ved fenomenet som studeres; organisasjoners, lederes, medarbeideres og interessenters intensjoner (ibid:54).

2.5.1 Røviks videreutvikling av translasjonsteorien - teori om oversettelse, overføring og spredning av oppskrifter

Translasjonsteorien åpner for at ideer som overføres er lettere formbare enn fysiske objekter. Ideer kan dermed spres raskt og senere komme til uttrykk i organisasjoners begrepsapparat og rutiner. På slutten av 70-tallet ble translasjonsstudier en selvstendig disiplin og manipulasjonsskolen mente det kun var tekst som kunne oversettes. Vermeers formålsteori, *skoposteorien*, (1978, og Reiss og Vermeer 1984)) åpner derimot for at oversettelser må ta hensyn til at de skal fungere når de plasseres inn i en ny språklig og kulturell kontekst. Oversetteren må ha klart for seg hvilket formål oversettelsen er ment for. For å klare dette må oversetteren ta de frihetsgrader som er nødvendige. Skoposteoretikere argumenterer for at også kultur og ikke bare tekst kan oversettes. På 1980-tallet åpnes det for alle former for kommunikasjon, ikke bare er språk kan oversettes. Dette innbefattet også organisasjonsideers utvikling og distribusjon og det skjedde en *kulturdreining* som fikk følger for hva som kan oversettes. Røvik (2007) sier han betrakter kunnskapsoverføring som translasjon og er opptatt av normative muligheter for å anvende innsikter med denne teoretiske innfallsvinkelen (Røvik 1998, 2007: 252- 259).

Medarbeidersamtalen er en populær organisasjonsoppskrift som kan ses som en immateriell ide som spres og ikke kan oppfattes som en fysisk gjenstand. I motsetning til fysiske ting som har en uforanderlig form, kan organisasjonsoppskrifter oversettes og omformes kontinuerlig. Ved at de er så lett flyttbare og omformbare spres de raskt og adopteres inn i nye organisasjoner. Overførsel av organisasjonskunnskap som fenomen kan analytisk inndeles i to prosesser; - *dekontekstualisering* og *kontekstualisering*. Den første prosessen dreier seg om ”å hente noe ut” og omtales som *løsrivelse*. For å begrense oppgavens omfang berøres ikke dette

emnet nærmere. Den andre prosessen benevnes *pakking* og innebærer at en organisasjons ide ”settes inn” ved at den omformes til en mer generell organisasjonsoppskrift slik at den blir lettere overførbar til andre kontekster og organisasjoner. Til denne prosessen kreves det oversettelse. Dette begrepet vil bli gjort rede for og gjennomgått nærmere senere i oppgaven.

2.5.2 Kontekstualisering

Kontekstualisering defineres slik:

”Kontekstualisering handler om organisasjoners etterspørsel, mottak, implementering og utnytting av ideer og populære oppskrifter. Det er med andre ord en fellesbetegnelse på alle tilfeller der en oppskrift pakkes ut” (ibid 2007: 22).

Det dreier seg altså om når kunnskap skal *settes inn*. Den hierarkiske og modernistiske oversettelseskjeden som modell likner en implementeringsprosess og framsetter fem forventinger til kontekstualisering:

1. *Ovenfra og ned orientering*: organisasjonsoppskrifter tas ofte inn via toppledelsen.
2. *Problemfokusert søking etter løsninger*: Oppskrifter som tas inn i virksomheten utvelges av ledelsen som ser ideene som mulige løsninger på lokale problemer.
3. *Liten fleksibilitet til oversettelse*: Ledelsen legger klare føringer for implementering av ny idé og lokal tilpasning må være innenfor gitte rammer. Organisasjonsmedlemmene har liten mulighet til å påvirke dette.
4. *Stimuli -respons – logikk*: Enveis og nedadgående oversettelsesprosess utledet fra toppnivået ovenfra og utenfra.
5. *Fra ide til praktiske rutiner*: Organisasjonsideen som innlemmes i virksomheten fra toppen blir mer konkret og innholdet tydeligere ettersom den siger inn og nedover i organisasjonen (ibid:2007:294-295).

Organisasjonsideer kan gjennom sosiale fortolkningsprosesser bli heftet til markører for at den skal kunne gjenkjennes i en lokal kontekst. Til dette benyttes innskrivningsreglene; *lokalisering* og *tidsmarkering*. Lokalisering innebærer at en organisasjonsidè settes inn i en lokal kontekst slik at den over tid innenfor organisasjoner forbindes med en lokal referanse. Czarniawska (2005) hevder: *”Lokalisering kan ha betyda att det skapas en lokal identitet enligt ett globalt konsept”* (ibid:155). I utgangspunktet har ideer som introduseres inn i nye felt ingen lokal historikk. Det blir derfor viktig i kontekstualiseringen å *tidsmarkere* ideen.

Dette betyr at den skrives inn i lokal tid og gjennom sosiale fortolkningsprosesser kan knyttes til en lokal historie om fortid, nåtid eller framtid (Røvik 2007:302-303).

Kontekstualiseringsregler brukes for å få frem endringen som skjer med organisasjonsideer og oppskrifters form og innhold når de tas inn i organisasjoner. Disse bygger på teoretiske bidrag fra Vinay og Darbelnet (1958), Nida (1964) og Barkhudarov (1975). Et analytisk skille kan foretas mellom *fire oversettelsesprosesser; kopiering, addering, fratrekking og omvandling*. Oversettelsesreglene kan inndeles i tre omformingsmoduser: den reproduserende (kopiering), den modifierende (addering og fratrekking) og den radikale modus (omvandling).

Under den reproduserende modus ligger *kopiering*. Organisasjoner forsøker å hente ut en praksis fra en kontekst, gi den en ny form, for så å sette den inn i ny kontekst. Praksisen framstår som uendret eller med få endringer. Ingen omforming av betydning har skjedd med organisasjonsideen.

Addering og fratrekking finnes innenfor modifierende modus og ved addering velger organisasjoner å legge noe nytt til den opprinnelige organisasjonsideen og eksplisitering benyttes for å gjøre det uuttalte uttalt og tydelig i oversettelsen. Hensynet til å være ”tro mot originalideen” balanseres opp mot modifisert ide skal settes inn og passe inn i ny organisatorisk kontekst. Prosessen kan framstå som kreativ nydiktning. Ved fratrekking derimot fjernes eller neddempes elementer ved oversettelse fra en kontekst til en annen. Dette skjer ved implisitering, noe spesifikt uttrykt i en versjon i en kontekst dempes ned og gjøres mer generelt i oversatt versjon (Klaudy 1998, Pym 2005). Begrepet *utelatelse* benyttes også om fratrekking. I oversatt versjon av organisasjonside unngås elementer fra originalideen. Dette oppfattes å være en radikal form for fratrekking.

En rasjonell-strategisk addering eller fratrekking kan være en rasjonell kalkulasjon fra ledelsen om hvilken lokal oversettelse som gir mest effektivitet og økonomisk best resultat. Moderate omforminger kan foretas for å unngå omfattende og ressurskrevende endringer, men også ved å skrelle vekk elementer som ved personalbedømmelsessamtaler på 1960-tallet, for å unngå å uløse motstand og konflikt. En uintendert oversettelse kan skje fordi det er vanskelig å lage nye språkdrakter til ideen man ønsker overført og ledere har begrenset tid til å sette seg inn i alle detaljer av oppskriften man ønsker å ta inn i organisasjonen. Uten å ville

det kan noe legges til eller trekkes fra i oversettelsesprosessen. Innenfor modifierende modus skjer en svak omforming av organisasjonsideen ved oversettelse.

Under den radikale omformingsmodus er *omvandling*. Organisasjoner og oversettere ser nye organisasjonsideer som inspirasjonskilder og tar seg stor frihet til å lage egne lokale varianter av oppskrifter. Ved oversettelsen av oppskrifter foretas så store endringer i deres form og innhold at lite blir igjen av det opprinnelige og ekstern praksis og ide ses om en lokal innovasjon. I den radikale modus skjer en betydelig omforming (Røvik 2007: 311-315).

2.5.3 Forventninger utledet fra translasjonsteori

Den pragmatiske tilnærmingen ligger i skjæringspunktet mellom det modernistiske og det sosialkonstruktivistiske perspektivet og elementer kan gjenkjennes fra begge leire.

Implementering av en ny organisasjonsoppskrift skjer under forestillingen av at oppskriften både kan være løsningen på et problem og samtidig ha en egenverdi som symbol på fornyelse og framskritt. Innenfor translasjonsteori finnes en dobbel logikk som innebærer at organisasjonsoppskrifter både kan være et redskap med organisasjonsinterne effekter og på samme tid være sosialt konstruert symboler som gir legitimerende effekter både innenfor organisasjonen og i omgivelsene.

Det kan videre forventes når en virksomhet velger å ta inn en ny organisasjonsoppskrift vil man forsøke å få den oversatt slik at formålet blir forstått og innholdet fungerer innenfor den konteksten den settes inn i. Etter hvert vil implementert og oversatt ide nedfelle seg i virksomhetens praksisfelt og rutiner. Man kan også forvente at nye oppskrifter bør implementeres via toppledelsen i organisasjonen. Ideen vil gradvis spre seg nedover i virksomheten og etter en tid materialisere seg i nye praksiser. Toppledelsen vil følge lokale tilpasninger nøye og sørge for at prosessen holdes innenfor organisasjonens overordnede hensyn og økonomiske rammer.

Videre kan det forventes at moderne organisasjoner har stort behov for translasjonskompetanse fordi det ikke er tilstrekkelig å snakke samme språk når man oversetter organisasjonsideer fra en kontekst til en annen. Denne prosessen er ikke bare transformasjon men også en kontinuerlig translasjon av oppskrifter. Til dette trengs blikk og begreper for å kunne ta de nødvendige grep. Videre kan man forvente ved implementering av

ny ide at noe legges til, andre elementer trekkes fra og andre ganger oppstår uintenderte virkninger.

2.6 Tre forskjellige perspektiver på organisasjoner

Ifølge Scott (1992) kan studier i organisasjonsadferd betraktes ved å ta utgangspunkt i tre perspektiver hvor organisasjoner betraktes som:

- 1. Rasjonelle**
- 2. Naturlige**
- 3. Åpne**

I det naturlige betraktes organisasjoner som organiske enheter hvor en felles interesse om at systemet skal overleve legges til grunn. Å betrakte organisasjoner som åpne systemer er å anse at organisasjonen vil justere sine aktiviteter i forhold til særpreg ved omgivelsene. Organisasjoner kan ses som et system med gjensidige avhengige aktiviteter koplet sammen av interessenter til en felles koalisjon som er i kontinuerlig endring. Her ses organisasjoner som en del av sine omgivelser og det skjer en strøm av transaksjoner mellom organisasjoner og interessentene. På denne måten kan man si at organisasjoner konstitueres av sine omgivelser (Busch, Johnsen, Valstad og Vanebo 2007:17,18).

Det rasjonelle

I det rasjonelle og modernistiske systemet ses organisasjoner som formelle strukturer rettet mot å realisere presise mål og for å oppnå endring i adferd. Organisasjonen ses som en maskin i det rasjonelle perspektivet og har et instrumentelt forhold til omgivelsene. Strukturen er hierarkisk der formell myndighet er fordelt etter hvor man befinner seg i hierarkiet. Organisasjonen blir et instrument for ledelsen for å oppnå best mulig resultater. For å oppnå dette må organisasjonen designes planmessig. Endringer er en planlagt prosess og initieres ”top down”. Sentralt er å formulere klare mål som følges opp med en handlingsplan. Ledelsen har en sentral posisjon som analytiker og beslutningstaker. Røvik benytter begrepet modernisme om denne orienteringen og trekker fram tre fellesnevner i organisasjonsteorien:

- Grunnleggende fremskritt og utviklingsoptimisme
- Tro på organisering og organisasjon
- Vitenskaps- og kunnskapsoptimisme

Organisasjonsvitenskapens skal være deltakende i å styrke kunnskap og avdekke hvordan styringsgrep virker under ulike forhold. Den modernistiske og rasjonelle tilnærmingen kan

ses som en paraply over ledelsen. Lederen kan med en metafor ses som mekanikeren (Røvik 2007:47).

Det naturlige

I det naturlige perspektivet ses organisasjonen som en levende organisme. Her vektlegges uformelle strukturer og målsettinger blir ikke alltid oppfylt. Kultur står helt sentralt og dermed de uformelle strukturene. Medarbeiderne i organisasjonen utviser hensyn utover vedtatte mål, egne mål og kollegiale hensyn, god eller dårlig dag på jobben når en har skjulte eller åpne agendaer. Det naturlige systemet har mange likheter med den biologiske organisme. Når organisasjonen blir utsatt for endringsforsøk reagerer den likt med organismen og aktiverer immunforsvaret for å stå i mot angrep. Endringer i denne orienteringen skjer langsomt og vellykkede endringsprosesser er ofte endogene eller ”bottom up” initiert. Disse gror fram over tid og springer av uformelle normer og kulturer som igjen påvirker atferd og organisasjonens resultater. Røvik benytter begrepet sosialkonstruktivisme om denne orienteringen og nevner tre kjennetegn:

- Forestillingen en sosialt konstruert virkelighet
- Skepsis til en positivistisk organisasjonsvitenskap
- Redskapsskepsis

Denne orienteringen stiller seg kritisk til at den modernistiske tilnærmingen kan bidra med universelle prinsipper for design, styring og ledelse og framholder at organisasjoner er kontekstbetingede og sosiale konstruksjoner. Her vektlegges at organisasjoner er arenaer for vekst og utvikling og ikke kun redskaper for måloppnåelse (Røvik 2007:48).

Det åpne

Røvik presenterer et translasjonsteoretisk perspektiv som er en tredje mulighet til de to foregående. Tilnærmingen ligger i spenningsfeltet mellom det modernistiske og det sosialkonstruktivistiske paradigmet og har en empirisk orientering og en mer pragmatisk posisjon. Både virusteorien og translasjonsteorien hører inn under pragmatisk institusjonalisme og tar for seg ulike deler ved tilbud, overføring, mottak og hvordan organisasjoner kan bruke organisasjonsideer. De er forskjellige ved at virusteorien handler om hva som skjer med ideer når de forsøkes tatt inn i organisasjoner (kontekstualisering). Translasjonsteorien har derimot fokus på *hva organisasjonen kan gjøre med oppskriftene og omfatter både dekontekstualisering og kontekstualisering* og kan med hell knyttes sammen (Røvik 2007: 23,55,56). Denne masteroppgaven vektlegger det åpne perspektivet. Det

fokuseres på om og i hvilken grad organisasjoner har utviklet og omformet medarbeidersamtalen ved hjelp av grunnleggende translasjonsteoretiske oversettelsesregler. Virusteorien berøres derimot ikke.

Overføring av kunnskap består analytisk betraktet av to hovedprosesser: dekontekstualisering og kontekstualisering. Dekontekstualisering kan forklares som uttak eller pakking av organisasjonsideer ved at ideen i form av en vellykket praksis i en virksomhet blir forsøkt ikledd ny språkdrakt med henblikk på overføring til andre organisasjoner. Kunnskap blir *altså hentet ut* av en sammenheng. Siden dette faller litt utenfor besvarelsen av min problemstilling berøres ikke dette nærmere.

Kontekstualisering er en samlebetegnelse på tilfeller der organisasjonsoppskrifter ”pakkes ut” og ideen forsøkes overført inn i en organisasjons praktiske struktur og rutiner innenfor en gitt kontekst. Prosessen med uthenting, overføring og mottak av organisasjonsideer kan forstås som en oversettelse ved at noe hentes fra en type kontekst og overføres og innsettes i en / andre kontekster (Røvik 2007:23).

Det translasjonsteoretiske perspektivet er en teori som utfordrer både sosialkonstruktivistisk og modernistisk tilnærming om overføring av ideer mellom organisasjoner. I modernistisk orientering anses organisasjoner som relativt like og ideoverføring er en rasjonell prosess hvor beslutninger tas av lederne med utgangspunkt i identifiserte bestepraktiser.

Kunnskapsoverføring er enkelt å installere fra en virksomhet til en annen. Fra en sosialkonstruktivistisk tilnærming derimot har man ingen tiltro til at organisasjonsoppskrifter stammer fra bestepraktiser og har følgelig lite fokus på dekontekstualisering. Hva angår kontekstualisering mener man fordi om en ide tas inn i en organisasjon er det ikke sikkert den vil tas i bruk.

Slik kan translasjonsteorien ses som en mulighet til mer helhetlig forståelse fordi den omfatter både dekontekstualisering og kontekstualisering. Kunnskapsoverføring oppfattes som translasjon og gis en pragmatisk fortolkning som slår fast at det er mulig å overføre ideer ved at kunnskap avgis fra noen organisasjoner og tas inn i andre. Overføring omfatter både *transformasjon* og *translasjon* ved at noe kopieres, legges til, trekkes fra og tilpasses lokalt. Bestepraktisoppskrifter framstilles som generelle nettopp for at de skal kunne passe inn i alle organisasjoner. En nøktern holdning kan være å anse ideene som ”halvfabrikata” som må

tilpasses og ferdigstilles før de kan tas i bruk lokalt. En annen mulighet med denne tilnærmingen er at den kan brukes som grunnlag for å gi råd for hvordan det er mulig å handle for å øke sannsynligheten for å lykkes med implementering av kunnskapsoverføring ved å gi oss bedre blikk og begreper. For å få dette til kreves imidlertid translatørkompetanse (Røvik 2007:56,249).

Translatørkompetanse er ”*kompetanse til å oversette organisasjonspraksiser og ideer*” (Røvik 2007:325). Forfatteren (ibid) knytter kunnskap, mot, styrke og tålmodighet til begrepet og mener translatørkompetanse er en knapp og kritisk faktor for å lykkes med kunnskapsoverføringen. Å utforme gode språklige oversettelser har avgjørende betydning for om oversettelsen blir suksess eller fiasko og det er stort behov for translatørkompetanse i moderne organisasjoner. Mislykkede forsøk på kunnskapsoverføring kan vise seg på tre måter: ved *frikobling*, *frastøting* og ved at *ideen tas inn* og tas i bruk, men gir *utilsiktede effekter*. (ibid 2007:320).

Frikobling vil si at ideer tas inn, men benyttes ikke. Frastøting skjer ved at ideen tas inn og forsøkes tatt inn i praksisfeltet, men støtes bort fordi den ikke passer inn med allerede etablert praksis, eller fordi den ikke er forenelig med rådende verdier og normer i organisasjonen. At en organisasjonsidé tas inn og tas i bruk, men får uønskede effekter kan skyldes at ønskede effekter blir langt mer moderate enn antatt (Wærnes 1990). Eller det kan være at virkning ble annerledes eller andre uforutsette bivirkninger oppsto (Pressman og Wildavsky 1973, March og Olsen 1983, Brunsson 2006 Sætren 2006).

2.7 Spredning av organisasjonsidentitet og oppskrifter

Organisasjonsteorien har vært en viktig faktor i etableringen av forestillingen om at alle organisasjoner over alt er like. Dette kan vi registrere ved at stadig flere organisasjoner har det til felles at de stort sett består av de samme delsystemene som ledelse, enkelt individer, formell organisasjonsstruktur, systemer for økonomistyring og har en organisasjonskultur og er i større eller mindre grad knyttet til omgivelsene. Slik kan man på den ene siden si at organisasjoner er like, men på den andre siden oppfattes de allikevel for ulike. Sterk framvekst av produsenter av organisasjonsoppskrifter de siste 25 år har dermed bidratt til og forsterket forestillingen om systemlikhet blant organisasjoner. Enkelte forfattere benytter begrepet foretaksmodellen om en konseptuell modell som består av de fire delsystemene; koalisjonssystemet, transformasjonssystemet, ledelsessystemet og adferdssystemet som

påvirkes av tekniske og institusjonelle omgivelser (Busch, Johnsen, Valstad og Vanebo 2007:32).

Ved at de kan framstå som relativt like med mange av de samme systemkomponenter, antas det at organisasjoner rammes av mange av samme typer problemer og derfor behøver de samme typer løsninger. Dermed dannes forestillingen om at det organisasjoner har behov for er å identifisere beste praksiser hos suksessbedrifter som andre organisasjoner kan kopiere i håp om å oppnå like bra suksess.

Det har også vært en økning i oppskrifter som går ut på å bygge om offentlige organisasjoner etter samme lest som private foretningsvirksomheter. Røvik argumenterer for at utvikling i retning av felles systemidentitet utvikler seg til det han omtaler som en *kognitiv-systemisk infrastruktur*. Slik sett kan det fra konsulentselskapers side ha blitt skapt en *tilbudsside* og fra organisasjoner en *etterspørselsside* av organisasjonsideer. Følgelig kan dette være noe av forklaringen, men også økt globalisering har hatt betydning for den sterke økningen i produksjon og bruk av organisasjonsoppskrifter de siste tiårene. Organisasjonsteori og forskning har også blitt spredd gjennom faglige tidsskrifter og publikasjoner. Men den viktigste spredningen av forståelsen av organisasjon som systemidè har allikevel utdanningssystemet stått for som allmenn systemlære med gyldighet for alle typer ulike virksomheter (Røvik 2007: 95,97).

2.8 Mulige utfall i modernistiske, sosialkonstruktivistiske og pragmatiske perspektiv

Innefor den **modernistisk-rasjonelle** management tradisjonen presenteres det et rasjonelt og *optimistisk* scenario. Organisasjonsoppskrifter ses i denne tradisjonen som ”gryteferdig” utviklet verktøy. Implementering av oppskriften foregår kjapt og forholdsvis problemfritt og den *raske tilkoblingen* mellom ideen og praktiseringen av den blir nesten ensbetydende med installering. Dette kommer til syne i organisasjonen ved at det raskt frambringer forbedrede resultater. Den modernistiske tradisjonen har en ”top down” tilnærming med fokus på bedømmelse og arbeidsprestasjoner. Et sentralt kjennetegn ved den amerikanske varianten av personalbedømmelsessamtalen var at ledelsens bedømmelse av enkeltindividenes prestasjoner hadde avgjørende betydning for den enkeltes lønn. Dette kjennes igjen med tydelige elementer fra det modernistiske perspektivet.

I den *sosialkonstruktivistiske* (institusjonelle) teoritradisjonen finnes i større grad et *pessimistisk* scenario. En institusjonell organisasjonsoppskrift er ofte utbredt på tvers av landegrenser, kontinenter og ulike virksomheter. Organisasjonsideer må dog passe inn og være kompatible med den praksis og de rutiner som finnes i virksomheten fra før (praksistesten). Ofte vil ideene som forsøkes innført være inkompatible med verdier, normer, taus kunnskap og kultur som allerede finnes i organisasjonen (verditesten). Ideene risikerer å bli *frastøtt* og kan utløse motstand og konflikt. Et eksempel er forsøkene på å innføre den amerikanske personalbedømmelsessamtalen på 1960- tallet slik den ble praktisert i Amerika i sin opprinnelige form. Konseptet i rendyrket form viste seg feilslått i Skandinavia og måtte tillempes til lokale kontekstuelle forhold (Røvik 1998, 2007). Denne teoritradisjonen forbindes med elementer fra det naturlige perspektivet.

I den *nyinstitusjonelle* teoritradisjonen viser til et *artistisk* scenario som ideer kan bli møtt med. Utgangspunktet er her at ledere må leve opp til inkonsistente forventninger ved på den ene siden stilles at det stilles krav til *effektivitet* og kvalitet i vare- og tjenesteproduksjon. En følge av dette er at praksisfeltet *ikke* må utsettes for større og *omfattende endringer*. På den annen side må ledere oppfylle forventninger i institusjonelle omgivelser om å være *moderne* og omstillingsdyktige. Dette medfører forestillingen om at organisasjoner må adoptere til enhver tid populære reformideer for å oppfattes som effektive og tidsriktige av omgivelsene. Dette problemet kan forsøkes løst ved at ideene tas inn, men ikke tas i bruk. Det foregår en *frikobling* av prat og praksis ved at man sier man tar nye ideer inn, men man benytter dem ikke.

En annen måte å *løse dilemmaet* kan skje ved at organisasjoner av pragmatiske hensyn kan *trekke fra og utelate elementer* i oversatte versjoner. Dette er tilfelle med den skandinaviske medarbeidersamtalen. En moderat omforming av personalbedømmelsessamtalen var nødvendig. Både for at ideen skulle oppnå legitimitet og bli implementert her i Skandinavia, men også for å unngå å utfordre lokale tradisjoner og konflikt. Den skandinaviske varianten av medarbeidersamtalen ble utarbeidet og tilpasset lokale forhold for å unngå omfattende arbeidskonflikter. Det pekes det på mulige forklaringer og funn diskuteres i lys av translasjonsteorien og endringsledelsesteori som til fører fram til en konklusjon og avslutning.

I denne samfunnsmessige konteksten og klimaet ble det skandinaviske medarbeiderkonseptet konstruert og utformet. Elementet om individuell lønnsfastsetting er bevisst *utelatt* fra

personalbedømmelsessamtalen. Et kompatibelt element er *lagt til* fra skandinavisk arbeidsliv; vektlegging av at samtalen mellom leder og ansatt er et møte mellom to likeverdige parter. Den skandinaviske medarbeidersamtalens innhold ble utformet med normer og verdier som var til stede og kompatibelt med det som fantes i organisasjoner i Skandinavia fra før (praksistesens). Oppfølgeren av V&V-samtalen ble senere kalt for PLUS-samtalen og i praksis utformet på 1970- tallet. Innenfor det pragmatiske perspektivet gjenkjennes elementer og kan knyttes til det åpne perspektivet (ibid, 1998 og 2007: 314,338).

2.8.1 Mottak av ideer drøftet fra modernistisk og sosialkonstruktivistisk ståsted

Kontekstualisering i en modernistisk fortolkning ses som rasjonelle aktører som etterspør oppskrifter og som har klare meninger om hva deres organisasjon trenger. På denne måten foretar de en kost- nytte vurdering om oppskriften skal tas inn eller ei. En styrke i denne orienteringen er at det blir vektlagt at man har store muligheter til å lykkes med å overføre, ta inn og ta i bruk ny kunnskap. Det er også en fordel at etterspørere anses for å være kritiske, men motiverte. Man har en forestilling om at en oppskrift hentet fra en kontekst vil gi de samme resultater når den innsettes i nye kontekster bare implementeringen foregår riktig. Dette kan framstå som en svakhet og kan problematiseres. Fra et modernistisk ståsted ses kontekstualisering som en prosess som er initiert ovenfra og ned. En moderne implementeringsprosess antas å være en instrumentell installasjon og kunnskap og kraft er virkemidler for å få en løsning på plass. En kan her se modernistiske rasjonelle trekk og klare paralleller til modernistisk perspektiv.

Kontekstualisering i sosialkonstruktivistisk fortolkning, altså hvordan ideer fra forskjellig praksiser forsøkes innført i andre virksomheter, vil organisasjonsoppskrifter ikke trenge dypt inn på mottakssiden. Ledere i organisasjonen blir innført i en språklig retorikk for å oppnå legitimitet. Organisasjoners praksisfelt som har som målsetting en ekte effektivitetslogikk blir i sosialkonstruktivistisk fortolkning derfor uberørt (Røvik 2007: 50,52).

2.8.2 Tilbudet for organisasjonsoppskrifter – økende

Hvorfor har etterspørselen etter organisasjonsoppskrifter så økt de siste årene?

Fra et modernistisk synspunkt har etterspørselen økt som følge av en antakelse om at moderne organisasjoner består av samme enheter og komponenter. Dermed antas det at de har de samme utfordringer og problemer. I utgangspunktet trenger de derfor de samme typer løsninger i form av ideer. Videre så antas det at økt globalisering og konkurranse bidrar til å

øke etterspørselen etter organisasjonsideer. Her kan man argumentere for at dette er ugunstig. I modernistisk fortolkning utvikles oppskrifter av aktører med god formell utdanning som har god oversikt over ulike oppskrifter som markedet tilbyr til ledere og moderne organisasjoner. En annen fordel er at de har empirisk kunnskap om hvordan oppskriftene virker i praksis og under ulike forhold og at oppskriftene er å betrakte som hensiktsmessige verktøy for rasjonell ledelse og organisasjonsutforming. At tilbudet av ideer utvikles og endres over tid reflekterer bare at organisasjoner endres kontinuerlig og at det oppstår nye behov og at det foregår utvelgelse og læring på tilbudssiden. Endring i etterspørsel forklares ved at det gir kontinuerlig utvikling på den måten at gamle ideer legges bort og nye kommer til.

Fra sosialkonstruktivistisk ståsted forklares økning i tilbudet for organisasjonsoppskrifter med forestillingen om organisasjonssystemlikhet og at en organisasjon i seg selv er en sosial konstruksjon. Krav i offentligheten om å være moderne legger normative føringer og vil drive opp etterspørselen. Oppskrifter ses som symboler som organisasjoner etterspør. Meyer og Rowan (1977) kaller dette for rasjonaliserte myter og mener den sterke tiltro til vitenskap og rasjonalitet i vesten er begrunnelsen for sterk tiltro til rasjonaliserte oppskrifter. Slik jeg forstår dette tas oppskriftene inn i organisasjonen for å framstå som moderne etter press fra omgivelse, men man tar dem ikke i bruk. Praksisen forblir uendret. Dette ser jeg som en begrensning innen denne tilnærmingen. Organisasjonen har brukt ressurser i form av tid og penger som ikke fører til endret praksis. Produsenter av ideer er dyktige til å framstille konsepter av ideer på en slik måte at de oppfattes som redskaper og symboler på modernisering. Dette kan tolkes som en begrensning for virksomhetene som føler de må omorganisere av frykt for å bli oppfattet som gammeldags og ”si-rumpet” av omgivelsene.

Modernismen ser etterspørsel som mål- middel orientert jakt på nye og bedre løsninger.

Ideene er redskaper for effektivisering innad og har en nytteorientering.

Sosialkonstruktivismen derimot ser ideene som symboler for å oppnå legitimitet utad og har nærmest fravær av nytteorientering. En pragmatisk tilnærming drar veksler på begge disse perspektivene og gir praktiske normative råd for handling (Røvik 2007:51, 57).

Nedenfor i tabell 1 følger en oppsummering av *forventninger* basert på tre teoretiske perspektiver; modernistisk-rasjonelt, institusjonelt-symboliske og pragmatisk perspektiv.

Tabell 1 Oppsummering av forventninger basert på tre teoretiske perspektiver

Perspektiv	Modernistisk-rasjonelt	Institusjonelt-symbolsk	Pragmatisk
UTGANGSPUNKT	<p>Reelt problem søker lokal problemløsning av kunnskapsrike, kritiske aktører.</p> <p>Krav om rasjonell helhetlig design av organisasjonen og en ovenfra og ned orientering.</p> <p>Kontinuerlig framvekst av kunnskap internt i organisasjonen.</p> <p>Organisasjoner ses som redskaper og ledelsen har stor frihet til å designe / redesigne for å oppnå formålstjenelig effektivitet og utvikling.</p>	<p>Organisasjonen blir først oppmerksom på en løsning (oppskrift) etterfulgt av et lokalt problem den vil være løsning på.</p> <p>Institusjonelle omgivelser ses som samfunnsskapt fenomener. Ideer oppfattes som noe som tas for gitt. En tidsriktig, effektiv måte og organisere på i et nedenfra og opp perspektiv.</p> <p>Oppskrifter er både symboler og effektive redskaper for ledelse.</p>	<p>Organisasjonsoppskrifter kan både oppfattes som løsningen på et reelt problem og som symbol på fornyelse.</p> <p>Lederne ser seg selv som rasjonelle kunnskapsrike aktører som motivers til å adoptere oppskrifter for å signalisere en moderne organisasjon til omgivelsene. Dette er det pragmatiske perspektivets <i>double logikk</i>.</p> <p>Oppskrifter kan både være redskaper med gode effekter og sosialt skapte symboler med legitimerende effekter. Ovenfra og ned orientering.</p>
OVERSETTELSESPROSESS	<p>Organisasjonsoppskrifter ses som "gryteferdige" produkter klare til bruk. Etter lett tilpasning implementeres ideen raskt, nærmest som "installering" og kommer til syne i virksomhetens struktur og rutiner.</p> <p>Ledelsen har kontroll over beslutningsprosessen og menneskelig adferd kan styres gjennom struktur.</p> <p>Organisasjonsideer er et styringsinstrument for å realisere organisasjonens mål.</p>	<p>Organisasjoner innlemmer nye ideer i organisasjonen for å framstå som moderne i omgivelsene, men velger frikobling. Dette betyr at ideen ikke får noen effekt på indre oppgaver.</p> <p>Oppskrifter tas ikke bare inn av effektivitetshensyn, men også for å framstå som moderne i omgivelsene. Dersom ideen ikke er kompatibel med interne verdier kan ledernes løsning bli en løs kobling. Ideen tas inn symbolsk, men får ingen reell virkning i praksisfeltet.</p>	<p>Oppskrifter tas inn og oversettes. Etter en tid vil den vise seg i nye rutiner.</p> <p>For at nye organisasjonsideer skal forstås og fungere trengs oversettelse. Deler ved innholdet kan trekkes fra, noe legges til, for at ideen skal fungere innenfor ny kontekst å oppnå ønsket effekt.</p> <p>Oppskrifter implementeres via toppledelsen. Stort behov for translasjonskompetanse.</p>
RESULTAT/UTFALL	<p>Organisasjonsoppskrifter betraktes som effektive standardkomponenter som enkelt kan tilpasses de fleste virksomheter. Rasjonalistisk menneskesyn.</p> <p>Ulike medarbeidersamtalekonsepter oppfattes som en institusjonalisert superstandard.</p> <p><i>MAS-konseptet er et hensiktsmessig verktøy for rasjonell ledelse, oppskriften virker som ventet.</i></p>	<p>Oppskriftene og ideene blir symboler ment for å tilfredsstille omgivelsene, men er lite egnet for å styre interne oppgaver i virksomheten.</p> <p><i>MAS-konseptet kan komme til uttrykk ekspressivt for å oppnå legitimitet. Men arbeidsoppgaver, ruiner og oppgaver foregår uendret. Det prates, men praktiseres ikke.</i></p>	<p>Kontinuerlig oversettelse pågår hele tiden. Oppskrifter anses som "halvfabrikata". Trenger tilpasning lokalt for å lykkes med implementering av ny ide.</p> <p>Mislykket oversettelse kan føre til at ideen frikobles, frastøtes eller gir uønsket effekt.</p> <p><i>MAS-konseptet kan både være et ledelsesverktøy og et redskap til utvikling for medarbeideren.</i></p>

Tabell 2 nedenfor inneholder forventninger knyttet til oppgavens problemstilling om endring og stabilitet av medarbeidersamtalen i perioden fra 1970 – til 2010 utledet fra to overordnede perspektiver; det modernistisk-rasjonelle og det institusjonelle-symboliske perspektivet.

Tabell 2 Forventninger knyttet til *endring* og *stabilitet* av samtalekonseptet over føriårsperioden

Medarbeidersamtalens presentasjon og praksis	Modernistisk-rasjonelt perspektiv	Institusjonelt-symbolisk perspektiv
TALER FOR ENDRING	<p>Rasjonell-teknisk utviklingslogikk tilsier at konseptet har gjennomgått relativt langsom, små-skrittvis tilpasning. Dels i presentasjon, dels i ulike måter det praktiseres på i ulike virksomheter.</p> <p>Oppskriften anses som et redskap for å oppnå mål på en effektiv måte. Antakelse om at gamle verktøy stadig justeres og forbedres eller byttes med nye og bedre. Gamle konsepter skiftes ut, nye kommer til for å håndtere endrede betingelser og endrede omgivelser.</p> <p>Utviklingen av konseptet kan skje gjennom differensiering. Fra universell oppskrift utformet for alle organisasjoner til et mer finslipt konsept tilpasset ulike forutsetninger, virksomheter og bransjer. Dette fører etter hvert til ulik presentasjon og praksis.</p> <p>Innflytelse fra liberalisme og individualisme og idéstrømmen New Public Management har ført til svekkelse av egalitære verdier. Større aksept i dag enn tidligere for individuelle prestasjoner, målinger og belønninger.</p>	<p>Institusjonelle betingelser har forandret seg i en førtiårsperiode. 1970-tallet var preget av politisk aktivisme. Dette ses nesten ikke i dag og det finnes større aksept for bedrifters krav til inntjening av penger. Ansatte skal være disiplinerte. Dette tilsier at de mest demokratiske aspekter ved konseptet files vekk.</p> <p>Samfunnet har endret seg fra et produksjonssamfunn til et kunnskaps-samfunn. I dag er det flere kunnskapsarbeidere og langt færre lavt utdannede produksjonsarbeidere enn tidligere.</p> <p>Mange vil påstå at dette er en fundamental endring som krever andre måter å bedrive medarbeidersamtaler på.</p>
TALER FOR STABILITET / FÅ ENDRINGER	<p>Sammenliknet med andre konsepter f.eks. MBO eller TQM er medarbeidersamtalekonseptet enkelt. Viktigst er å få på plass et rutinisert samtalsystem mellom leder og ansatt. Det er grenser for hvor mye et slikt system kan – og behøver – å bli utviklet og endret.</p> <p>Samtalsystemet er relativt frikoblet fra produksjon og teknologi i virksomheten.</p>	<p>Konseptet hviler trygt på egalitære verdier som gjennomsyrrer spesielt norsk arbeidsliv. Vektlegging av disse tilsier at det ikke skal være for stor forskjell mellom ledere og ansatte, ei heller en enveis ordregiving.</p> <p>To-veis kommunikasjon blir sammen med deltakelse ansett som viktige verdier og konseptet gjenspeiler måten vi organiserer arbeidslivet på i Skandinavia. Dette er verdier som ikke har gått av moten.</p>

3. METODE

I dette kapitlet begrunnes metodiske valg for besvarelse av oppgavens problemstilling

Det gis en begrunnelse for valg av forskningsdesign og metode, samt gjøres en vurdering av datamaterialets pålitelighet, gjennomsiktighet og overførbarhet. Prosessen med innsamling av datamaterialet beskrives og hvordan intervjuene er blitt gjennomført. Først vil oppgavens problemstilling og forskerspørsmål løftes fram igjen etterfulgt av en redegjørelse av oppgavens vitenskapsteoretiske forankring.

Opgavens problemstilling:

I hvilken grad og eventuelt hvordan har måtene medarbeidersamtalekonseptet presenteres på og praktiseres i den norske konteksten vært stabilt eller har endret seg i 40-årsperioden 1970 til 2010?

Følgende forskerspørsmål er utmyntet for å bidra til å belyse hovedproblemstillingen:

1. Har det forekommet endringer eller er det stabilitet hva angår måtene medarbeiderkonseptet presenteres og praktiseres på i perioden 1970 – 2010?
2. *Hva kan eventuelt forklare endring eller stabilitet?*

Formålet med studiet er å finne ut hvorvidt medarbeidersamtalens konsept har endret seg eller forholdt seg stabilt i et førtiårs perspektiv, sett i lys av det rasjonelt-modernistiske og det institusjonelt- symbolske perspektiv. Funn i empirisk del vil diskuteres i lys av forventningene utledet fra de to overordnede perspektivene.

3.1 Vitenskapsteoretisk forankring – en fenomenologisk studie

Fenomenologi er en filosofi som ble grunnlagt av Edmund Husserl (1900 – 1970).

Fenomenologiske studier beskriver meningen mennesker legger i en opplevelse knyttet til en bestemt erfaring av et fenomen. Husserls er opptatt av at vi ikke ser og hører tingene i våre omgivelser slik de *er* i seg selv. Vi forveksler tingen med vår oppfattelse av gjenstanden. En stein kan for eksempel ses av øyet bare som en grå overflate, men vår bevissthet legger til at den har en bakside, en viss tyngde og liknede. Slik kan vår bevissthet forlenge øyet, og vi ”ser” mer enn vi faktisk ser ved at vi legger inn fortolkning og på den måten får objektet mening for oss. Helheten av alle våre tillegg og utfyllinger i vår erkjennelse av verden omtaler Husserl som vår *livsverden* (Aadland1997:162,163).

Denne undersøkelsen har fenomenologisk perspektiv gjennom kvalitative forskningsintervjuer og dokumentstudier og ved å fokusere på nøkkelinformantenes livsverden og deres beskrivelse knyttet til medarbeidersamtalens betydning og praksis gjennom fire decennier. Ifølge Kvale (2009) er begrepet fenomenologi opptatt av å forstå sosiale fenomener ut fra aktørens egne perspektiver ”og beskrive verden slik den oppleves av informantene” (ibid 2009:45). Ved å vektlegge intervjupersonenes livsverden vil undersøkelsen ha et fenomenologisk perspektiv.

På den annen side vil fenomenologisk perspektiv også være knyttet til min forskerrolle og ”min livsverden”. I følge Kvale (2009) er forskerens integritet og rolle som person avgjørende for kvaliteten på vitenskapelig kunnskap og etiske beslutninger som treffes i kvalitativ forskning (ibid:92) Dette innebærer at de teoriene jeg tolker nøkkelinformantene inn i vil påvirke utgangspunktet for hvordan jeg forstår dem.

3.2 Det kvalitative forskningsintervju

Et forskningsintervju kan betegnes som en samtale med struktur og et bestemt formål. Dette innebærer at forskeren spør og lytter oppmerksomt hvor formålet er å innhente etterprøvable kunnskap. Hensikten med intervjuet er også å forstå sider av intervjupersonens dagligliv fra vedkommendes eget perspektiv. Kvale (2009) sier tematisering viser til formulering av forskningsspørsmål og teoretisk avklaring av temaet som undersøkes. Før intervjuene må starter formålet med studien avklares (*hvorfor*), forhåndskunnskap om emnet som skal undersøkes må innhetes (*hva*) og likeledes kunnskap om intervju- og analyseringsteknikker (*hvordan*) bestemmes. Tematiske spørsmål som ”hva” og ”hvorfor” må besvares før ”hvordan” spørsmålet kan stilles. Innhold må altså gå forut for metoden. Ettersom begrepet *metode* opprinnelig betyr veien til målet og dersom ikke mål oppgis er det vanskelig å vise veien dit. Denne studien har som formål å finne ut om det har foregått endring eller om det foreligger stabilitet ved medarbeiderkonseptet fra 1970-tallet til 2010. Derfor ble nøkkelinformantene systematisk bedt om å besvare den samme intervjuguiden (ibid, 2009:323, 121,199).

For å få en klarere struktur i oppgaven og oversikt over intervjuprosessen har jeg i hovedsak benyttet meg av Kvales (2009) inndeling av en intervjuundersøkelsens syv faser;

Tematisering. Her blir formål med undersøkelsen klargjort og beskrevet før intervjuene starter. Hvorfor og hva spørsmål er klargjort før hvordan spørsmålet stilles og metode velges.

Planlegging. Dette innebærer at det tas høyde for alle syv stadier før intervjuarbeidet påbegynnes. Planleggingen må ta sikte på å hente inn kunnskap relevant problemstilling og formål med studiet.

Intervjuing. Intervjuene utføres på bakgrunn av intervjuguide ved å ha en gjennomtenkt fokus på oppgavens tema og få til en god relasjon i intervjusituasjonen.

Transkribering. Innsamlet materiale klargjøres til analyse fra tale til skriftlig tekst.

Analyse. Undersøkelsens formål og emnet bestemmer hvilken analysemetode som er mest hensiktsmessig for intervjuene og dokumentene.

Verifisering. Undersøker om funn fra intervju og dokumentundersøkelsen er pålitelige og generaliserbare. Reliabilitet sier noe om hvor pålitelige resultatene er, validitet sier noe om studien undersøker det som den er ment å skulle undersøke.

Rapportering. Metode og funn operasjonaliseres i en form som overholder vitenskapelige kriterier og ivaretar etiske hensyn og har et lesbart produkt som sluttresultat.

Rubin og Rubin (2005) foreslår imidlertid en mer interaktivt fleksibel tilnærming til design, hvor hypoteser kan modifiseres eller oppgis ettersom undersøkelsen skrider fram (ibid:118,119).

3.3 Forskningsdesign og begrunnelse for metodevalg

I undersøkelsen ble kvalitativ forskningsstrategi valgt og det ble gjennomført to semi-strukturerte intervjuer og et dataintervju intervjuer med nøkkelinformanter. I følge Kvale (2009) benyttes denne formen for intervju når temaer fra dagliglivet skal forstås ut fra intervjupersonens perspektiver. Samtalen er verken åpen eller lukket spørreskjemasamtale (ibid:47) og i tråd med dette ble intervjuene utført i samsvar med intervjuguide (jfr. vedlegg 1). Begrepet *nøkkelinformanter* bruker Andersen (2006) i artikkel om aktiv intervjuing om; ”*personer som antas å ha særlig god oversikt over og innsikt i et spørsmål forskeren ønsker å få belyst* (ibid: 279).

Framskaffet data fra kvalitative forskningsintervjuer i kombinasjon med dokumentanalyse i kapitel fire, vil samlet utgjør analysegrunnlaget for besvarelse av oppgavens problemstilling. Repstad (2007) omtaler dokumentanalyse i snever forstand som:

”En metode der man gir visse tekster status som kilder eller data for selve undersøkelsen, på samme måte som feltnotater, intervjuutskrift og liknede data. I en organisasjonsstudie kan det

for eksempel være møtereferater, bøker (min understrekning), interne bedriftsaviser, formålsparagrafer..” (ibid:103).

Dokumentstudiet ble brukt som metode og litteratur fra flere forfattere benyttet som grunnlag for å beskrive medarbeidersamtaler historiske linjer. Tre av de samme forfatterne ble også benyttet som nøkkelinformanter i undersøkelsen. Formålet med denne framgangsmåten er å sikre en best mulig ”tykk” beskrivelse av undersøkelsen. Dette er av stor betydning innen samfunnsvitenskapelig forskning. En tynn beskrivelse er bare opptatt av det som kan observeres. En ”tykk” beskrivelse derimot kan defineres slik:

”inkluderer også utsagn om hva informanten kan ha ment med sine handlinger, hvilke fortolkninger vedkommende selv gir, og den fortolkningen forskeren har. En tykk beskrivelse inneholder altså et meningsaspekt” (Thagaard 2009:39).

Hvorvidt det har skjedd endringer eller stabilitet i måten medarbeidersamtalen presenteres og praktiseres på i løpet av de siste førti år er i denne deskriptive studien forsøkt gjort ”tykkere” ved å intervju nøkkelinformantene i en kontekst der hvor det var mulig. Kvale (2009) sier i en tykk beskrivelse stilles en hendelse i en kontekst (ibid:95). I min undersøkelse vil jeg som forsker kunne få fram andre relevante data under et intervju, enn dersom studien utelukkende ble basert på et rendyrket litteraturstudium. Dette til tross for at samme personer innehar rollene både som forfattere og nøkkelinformanter i samme undersøkelse.

Jeg har benyttet *modernistisk-rasjonelt* (verktøy) perspektiv og *institusjonelt-symbolisk* perspektiv på bakgrunn av at medarbeidersamtalen handler om et ledelseskonsept og er også et organisasjonskonsept. Begge perspektivene kan si noe om forholdet mellom endring og stabilitet og funn kan fortolkes i lys av begge tradisjonene og fremstår som redskaper når jeg skal gjennomføre drøftingen. Med utgangspunkt i oppgavens problemstilling kan både organisasjons og ledelsesteori ved hjelp av disse paradigmene lede an og gi et utgangspunkt for å kunne frambringe en meningsfull forståelse av mine funn.

Modernistisk perspektiv egner seg godt til å si noe om endring og kan gi en forståelse av endringsforhold og til dette trengs teori til å forklare slike forhold. Men det modernistiske perspektivet gir ikke all forklaringskraft alene. Det institusjonelle perspektivet peker på en annen forståelsesramme og kan forklare funnene på en bedre og mer helhetlig måte. På den

ene siden kan det rasjonelle perspektivet si noe om endring og det symbolske på sin side forklare stabilitet og vice versa. Deri ligger forklaringer på hvorfor jeg vil fange opp ulike perspektiver. Jeg er opptatt av å få fram en forståelse av det jeg presenterer, og modernistisk og institusjonell perspektiv benyttes som teoretisk bakteppe som empiriske data holdes opp mot og tolkes i forhold til. Perspektivene vil kunne gi nokså forskjellige svar på hvorfor ting forholder seg som de gjør.

Dette kan oppsummeres til det jeg ønsker å si noe om; endring og stabilitet knyttet til medarbeidersamtalens utviklingstrekk gjennom de fire siste tiår. De to overordede teoretiske perspektivene fanger inn ulike sider av fenomenet jeg skriver om og er følgelig min begrunnelse for valg av teori.

Innlevelse vil bli i varetatt ved bruk av kvalitativt forskningsintervju og kan gi grunnlag for forståelse og innsikt av medarbeidersamtalens utviklingstrekk. Innlevelse og intervju preges i stor grad av nær kontakt mellom forsker og de som studeres. I denne oppgaven vil mitt litteraturstudium ha større preg av distanse og distanse vil være en motpol til nærhet. Grunnen til dette er at kvalitativ forskning vil preges i større grad av distanse når jeg i forskningsopplegget benytter kilder som er produsert før forskningsprosjektet starter. I forhold til dokumentstudiet vil innlevelse ha referanse til om hvorvidt det har skjedd endring eller foreligger stabilitet med samtalekonseptet over fire tiår. Nærheten vil altså ha referanse til det sosiale fenomen som blir studert, og ikke til kildegrunnlaget. Undersøkelsen er et strukturert forskningsopplegg med utgangspunkt i en hypotese om hvorvidt medarbeidersamtalen har vært stabil eller har gjennomgått endring gjennom de siste førti år. Innlevelse er viktig for å oppnå forståelse omkring dette fenomenet og for å utvikle teoretiske perspektiver sett i lys av modernistisk og institusjonell teori. En systematisk tilnærming kan bidra til å gjøre prosessen med hvordan kunnskap utvikles eksplisitt (Thagaard 2009:16,17).

Tidsmarkering er et viktig og gjennomgående element i oppgaven. Tidsmarkering kan knyttes til oppgavens problemstilling, men kan også gi forklaringskraft til medarbeidersamtalens utbredelse og betydning for hvorvidt den finner klangbunn i samtiden eller ei. Ved at konseptet aktivt forsøkes satt inn i en tids- og utviklingsammenheng vil den bli oppfattet som noe nytt, moderne og framtidsrettet gjennom hvert av de sist fire tiår. Konseptlitteraturen grupperer gjerne utviklingstrekk etter tiårsperioder, for eksempel syttiårene, åttiårene, osv. Denne tidsmarkeringen forekommer relativt ofte og omtales av Røvik for ”*decenniumisme*”.

Den grunnleggende oppfatning synes å være at det ene tiåret er det nestes motstykke. Problemdefinisjoner, løsninger og verdier framstilles for inneværende tiår som kontrast til det som var moderne i forrige decennium (Røvik 1998: 93-96). Dette er også tilfelle med medarbeiderkonseptet, men det finnes tidsmessige glidende overganger her.

Dokumentstudiet vil i denne oppgaven ha stor betydning ved at den gir en systematisk gjennomgang av relevant litteratur av medarbeidersamtalekonseptet. Den tilfører studien et historisk og kronologisk tilbakeblikk gjennom de siste fire decennier. Kvalitative forskningsintervjuer alene ville ikke kunne tilføre denne oppgaven så grunnleggende data gjennom fire tiår som dokumentstudiet bidrar til. Gitt oppgavens problemstilling, gitt formålet med oppgaven, vil det følgelig være viktig og riktig å benytte et dokumentstudium i kombinasjon med kvalitative forskningsintervjuer. Tidsmarkering kan ses som den røde tråden i oppgaven og kan oppfattes som en av dens styrker.

Analyse og vurdering i oppgaven består både av litteraturstudiet gjennom å se på dokumenter og artikler, og analyse av kvalitative forskningsintervjuer. Innsamlingsstrategi med forskningsintervjuene pågikk som en parallell prosess samtidig som analysen av dataene fra dokumentstudien pågikk. Den startet ikke bare med intervjuene og kun ved å se på disse.

For å nyttiggjøre meg nøkkelinformantenes kunnskaper og for å kunne beskrive og forstå medarbeidersamtalens historiske utviklingstrekk, ble det naturlig å velge kvalitativ tilnærming. En annen styrke ved kvalitative metoder er at de har fleksible forskningsopplegg. Forskeren kan arbeide parallelt med ulike deler av prosessen som kan knyttes til en syklisk modell. Ulike aspekter i forskningsprosessen overlappes og tokning og analyse er gjennomgående aktiviteter gjennom hele forskningsprosessen (Thagaard 2009:30).

Ved å bruke tre kvalitative forskningsintervjuer og gå i dybden av medarbeidersamtalens utviklingstrekk gjennom de siste førti år, har jeg benyttet intensivt forskningsdesign. Om intensiv design sier Jacobsen (2005): *"Å gå i dybden er et forsøk på å få fram så mange nyanser og detaljer som mulig i selve fenomenet"* (ibid:89).

Mitt forskningsstudium har også klare elementer av en case- studie i seg. Jacobsen (2005) sier case-studier *"er en form for studier der selve studieobjektet er avgrenset i tid og rom"* (ibid:84). I boka *Case Study Research* (2009) avgrensner Yin (2000) case-studier til undersøkelser hvor fenomener studeres i sin naturlige sammenheng og undersøkelsen baseres

på flere datakilder (Yin i Thagaard 2009:49). I følge Yin vil ikke min oppgave være en rendyrket case-studie fordi intervjuene ikke fant sted i sin naturlige sammenheng, men på ”kunstige steder”, etter ønske fra informantene. Yin sier videre at spørreordene *hvordan* og *hvorfor* egner seg bra i en case-studie. Det kunne være interessant å få belyst hvorfor og hvordan medarbeidersamtaler gjennomføres i det daglige. Denne oppgavens problemstilling tar imidlertid utgangspunkt i om medarbeidersamtalens innhold har endret seg eller har holdt seg stabilt i de fire siste decennier og jeg velger å omtale den som en historisk, temabasert organisasjonsstudie. En rendyrket case-design ble derfor valgt bort.

Kvale (2009) sier fenomenologi innen kvalitativ forskning er et begrep som viser til å forstå sosiale fenomener ut fra aktørens egne premisser slik den oppleves av informantene. Innenfor samfunnsvitenskapen og fenomenologisk skoleretning har det kvalitative forskningsintervjuet vært relevant som avklaring og forståelsesform og. Forfatteren (ibid) påpeker viktigheten av å innsnevre det kvalitative forskningsintervjuet til den opplevde betydningen av informantenes ”livsverden” (ibid:45,46). Et fenomenologisk vitenskapssyn tar utgangspunkt i den subjektive opplevelsen og vil oppnå en forståelse av dypere meningen fra enkeltpersoners erfaringer.

3.4 Innsamling av data

Valg av informanter skjedde ved at jeg fikk et førstehåndstips fra en utenforstående ekspert om to personer som hadde skrevet flere bøker og artikler om emnet medarbeidersamtalen. Etter hvert kom jeg på sporet av den tredje nøkkelinformanten og klarte å søke vedkommende opp på internett. De ble alle kontaktet elektronisk og forklart bakgrunnen for henvendelsen og gitt en konkret forespørsel om de kunne tenke seg å bidra som nøkkelinformanter. Alle var positive til henvendelsen og dermed startet jobben med å utarbeide intervjuguide. Prosessen med innsamling av data startet med at jeg leste og søkte etter relevant litteratur på internett. Parallelt med dette jobbet jeg med å få tilgang til nøkkelinformanter. Slik foregikk innsamlingsprosessen av data. Dette er i samsvar med kvalitative metoder som kjennetegnes gjennom *fleksible forskningsopplegg* og som innebærer at forskeren kan arbeide med ulike deler av prosessen parallelt (Thagaard 2009:30).

Da alle tre nøkkelinformanter som bidrar i oppgaven er offentlige kjente personer som har skrevet mange bøker og artikler, ble det etter hvert klart at det kunne bli vanskelig å holde navnene deres anonyme. Undersøkelsen som er utført er en temabasert studie om medarbeidersamtalens historiske utviklingstrekk. Ivaretagelse av informantenes anonymitet

kunne blitt en utfordring fordi alle informantene har skrevet flere bøker om medarbeidersamtaler og lett kunne blitt gjenkjent. For å unngå dette ble informantene i etterkant av intervjuene kontaktet på ny og fikk en formell forespørsel om samtykke til at deres navn kunne offentliggjøres. (jfr. vedlegg 2). Slik ble samtykke til offentliggjøring av informantenes navn formelt innhentet og deres interesser ivaretatt. I oppgavens vedlegg 4 blir hver enkelt nøkkelinformant kort presentert.

3.5 Gjennomføring og utfordringer knyttet til intervjusituasjonen

Mitt utvalg for intervjuene baserer seg på å få informasjon fra informanter som har kvalifikasjoner som kan betegnes som strategiske i forhold til denne oppgavens problemstilling og dens teoretiske perspektiver. I følge Thagaard (2009) kan dette betegnes som *strategiske utvalg* som er godt egnet innenfor kvalitative studier (ibid:55). Utvelgelsesprosessen er derfor ikke tilfeldig, men informantene nøye utvalgt på bakgrunn av gode kunnskaper om emnet som skal undersøkes. Et annet relevant fellestrekk med informantene som er intervjuet er at alle har skrevet en eller flere bøker om medarbeidersamtalen.

Alle nøkkelinformantene ble informert om bakgrunnen for henvendelsen som var å beskrive medarbeidersamtalens utviklingstrekk her i Skandinavia gjennom en førtiårs periode. Etersom forfatterne Wollebæk og Mikkelsen hadde skrevet to bøker hver om medarbeidersamtalen ble disse ved første henvendelse forespurt om å delta som nøkkelinformanter. Holt-Larsen ble først forespurt om å anbefale litteratur og publikasjoner knyttet til det aktuelle emnet, noe han også gjorde. Litt senere i prosessen ble også Larsen forespurt om å bidra som nøkkelinformant. Alle disse tre som Repstad (2007) omtaler som elitepersoner, svarte positivt til å delta i undersøkelsen.

Følgende personer, som alle er sentrale entreprenører for medarbeidersamtalen som oppskrift her i Skandinavia, ble intervjuet;

1. **Knut Wollebæk** er pensjonert økonom, forfatter og rådgiver med spesialutdanning i personal- og opplæringsadministrasjon og tilleggsutdanning i pedagogikk.
2. **Aslaug Mikkelsen** er rektor ved Universitetet i Stavanger, forfatter og professor i endringsledelse.
3. **Henrik Holt Larsen** er forfatter og professor ved Copenhagen Business School, med fagområde strategisk og internasjonal HRM.

Med tematiseringsstadiet tilbakelagt og et strategisk utvalg etablert, gikk prosessen over i en planleggingsfase. Denne bestod av at jeg leste relevant litteratur av nevnte forfattere og den munnet ut i ferdigstillelse av intervjuguide. Jeg fikk personlig intervjuavtale med to av informantene, men ettersom informantene var lokalisert på tre vidt forskjellige steder ble det vanskelig å gjennomføre selve intervjuene på identiske måter. Ettersom en informant var bosatt i utlandet skapte dette visse utfordringer med hensyn til gjennomføringen av intervjuet. Praktiske rammer vil ofte sette grenser for hvor omfattende og grundig et prosjekt kan være. Dessuten er kvalitative metoder en dyr og tidkrevende metode når data skal samles inn, spesielt dersom man må reise for å nå informanten (Repstad 2007:97).

En av informantene ønsket å få tilsendt intervjuguiden i forkant av intervjuavtalen vår og begrunnet dette med at han ønsket å forberede svarene. For å spare tid og ressurser ble intervjuguiden sendt over til alle tre deltakerne. Selve intervjuene foregikk ved at samme intervjuguide ble benyttet som mal under alle tre intervjuene. Selve gjennomføringen av intervjuene skjedde i perioden februar og mars måned, våren 2010.

To av informantene besvarte intervjuguiden direkte ved å skrive teksten med sine egne ord like under spørsmålet i intervjuguiden og intervjuene var på denne måten transkribert umiddelbart. Dette var en fin og effektiv måte å få besvart spørsmålene på og en unngikk derved å få med forskerens fortolkning. En ulempe ved denne måten å samle inn data på er at det vanskeliggjør forskerens mulighet til å fange opp informantens kroppsspråk og lokal kontekst.

Informant nummer en reagerte på at jeg benyttet denne framgangsmåten. I intervjuavtalen konfronterte vedkommende meg med dette og mente jeg ikke kunne forvente svar på en så omfattende intervjuguide. Dette beklaget jeg og svarte at jeg var helt uerfaren med forskerrollen og ba pent om unnskyldning for dette. Til tross for en litt tung start fikk jeg et fyldig bidrag og benyttet lydbåndopptak under intervjuet som jeg hadde klarert på forhånd. Intervjuet tok omtrent en og en halv time og ble transkribert i sin helhet, ord for ord av meg like etterpå.

Informant nummer to fikk jeg også intervjuavtale med og intervjuet foregikk på vedkommendes kontor. Som tidligere nevnt hadde han allerede oversendt sine svar på e-post og jeg hadde derfor hans besvarelse allerede transkribert og skrevet ut. Jeg mottok to bøker,

hefter og ferdig skrevne dokumenter fra tidligere forelesninger som vedkommende hadde hatt i år 2006. Noe av dette var relevante data for min problemstilling. Jeg benyttet intervjuguiden og skrev ned notater, mens han utdypet ytterligere sine tidligere besvarelser. Deretter så vi en film fra 1970-tallet som han hadde liggende og vi brukte to halve dager sammen til dette.

Informant nummer tre var den siste som jeg mottok svar på intervjuguiden fra. På grunn av geografisk stor avstand ble det ut fra begrensede tidsmessige og økonomiske ressurser vanskelig å foreta et personlig intervju. Til tross for dette fikk jeg likefullt interessante besvarelser pr e-post og ble oppmuntret til å vende tilbake dersom jeg lurte på noe. Etter forespørsel fra meg sendte han flere artikler som han hadde skrevet selv som vedlegg, samt tips om annen relevant litteratur. Ved utgangen av april 2010 hadde jeg mottatt svar fra alle informantene, og alle intervjuene var ferdig transkribert.

3.6 Dataanalysens utfordringer – personbasert eller temabasert analyse

Med intervjuene unnagjort dukket spørsmålet opp om datamateriale skulle presenteres person for person eller tema for tema. Repstad (2007) sier ulempen med en tematisk framstilling og spesielt ”konvoluttmetoden” er at både aktører og kontekster klippes i stykker og dette kan være et etisk argument mot denne metoden. Han (ibid) konkluderer imidlertid med at dette er en overdrivelse og sier en fordel med metoden er at de kan knyttes direkte til problemanalyser.

Etter å ha innhentet samtykke til å offentliggjøre informantenes navn åpnet dette for å presentere intervjuene som fortellingsanalyser. Thagaard (2009) viser til Czarniawska når hun sier *personer* i fortellingsanalyser skaper mening til hendelser i sine liv ved å sette begivenheter inn i en tidssammenheng. Et kjennetegn er at fortelleren inngir en forståelse av sammenhenger som vedkommende beskriver. Fortellingsanalyser fremhever sammenhenger som vedkommende beskriver og mellom innhold, struktur og *plot*. Tidsdimensjonen bidrar også til å skape mening i fortellingen. Thagaard (ibid) sier fortellingens struktur og underliggende logikk gir mening til hendelsene informantene beskriver. Begrepet *plottet* mener hun viser til fortellingens meningsskapende aspekter og gjennom dette skapes mening, årsaker og motivasjon (ibid:113,120-125).

I tråd med dette vil datamateriale presenteres person for person og fortellingsanalysene knyttes til en strukturalistisk tilnærning. Informantenes fortellinger analyseres for å få

informasjon om samfunnsforhold og sosiale relasjoner og kan forankers i en samfunnsmessig kontekst. Sett ut fra undersøkelsens formål og tema ble denne analysemetoden funnet mest hensiktsmessig og godt egnet med henblikk på dokumentene og intervjuene.

3.7. Forskningskvaliteten og undersøkelsens pålitelighet

Pålitelighet (reliabilitet) kan i følge Kvale (2009) knyttes til forskningsresultatenes troverdighet og konsistens. Vil intervjupersonen gi samme svar til en annen forsker i et annet intervju? Kvale (ibid) mener spørsmålet om reliabilitet må følge gjennom hele prosessen, under intervjuene, transkriberingen og analysen (ibid:250).

Thagaard (2009) viser til Corbin & Strauss (2008:302) når hun sier kvalitativ forskning vurderes etter om forskningen framstår som tillitsvekkende og troverdig. Begrepet reliabilitet tar utgangspunkt i om en annen forsker som benytter samme metoder hadde fått de samme resultatene. Thagaard (ibid) mener begrepene reliabilitet og validitet (bekreftbarhet) er laget innenfor kvantitativ forskning og eger seg dårlig innenfor kvalitative metoder. Derfor anbefaler hun å bruke de alternative begrepene *troverdighet* og *bekreftbarhet*.

Thagaard (ibid) viser videre til Silverman (2006) som argumenterer for at påliteligheten kan styrkes ved at forskningsprosessen gjøres transparent. Dette gjennomføres ved å gi en detaljert beskrivelse av forskningsstrategi og analysemetoder slik at forskningsprosessen kan vurderes trinn for trinn. Hun (ibid) viser også til Seale (1999) som understreker viktigheten av å holde innsamlet data adskilt fra forskerens vurderinger. Lydbåndopptak fra intervjuer er i utgangspunktet mer uavhengig av forskerens oppfatninger enn notater, fordi notater kan i større grad være preget av at forskeren rekonstruerer hendelser og utsagn. Pålitelighet må derfor knyttes til framgangsmåtene i prosjektet (ibid: 198-200).

3.7.1 Undersøkelsens bekreftbarhet, gjennomsiktighet og overførbarhet

Bekreftbarhet (validitet) handler om forskerens tolkning av data kan gyldiggjøres. Undersøkelsens bekreftbarhet kan vurderes ut fra spørsmålet om resultatene i undersøkelsen er representative for den virkeligheten vi har studert. Målsettingen i kvalitative studier er å gå ut over det rent deskriptive og analysen vil utgjøre fortolkninger av de fenomener vi studerer. Thagaard (2009) knytter begrepet bekreftbarhet til om forståelsen som et prosjekt fører til støttes av tolkninger basert på annen forskning.

Thagaard (ibid) støtter seg til Silverman (2006) som sier *gjennomsiktighet* betyr at forskeren tydeliggjør grunnlaget for fortolkningen ved å redegjøre for hvordan analysen frambringer konklusjonene han er kommet fram til.

Thagaard viser til Seale (1999) som skiller mellom intern og ekstern validitet. Thagaard benytter intern validitet om vurderinger og fortolkninger som omfatter en enkelt studie. Om ekstern validitet, som innebærer om forståelsen som utvikles innenfor en studie kan være gyldig i andre sammenhenger, benytter hun begrepet *overførbarhet*.

Kritikk som er framkommet mot samfunnsvitenskapen og kvalitativ metode er at kunnskapen som blir produsert ikke egner seg for generaliseringer, eller overførbarhet som Thagaard kaller det. Kvale (2009:265) spør imidlertid; ”hvorfør generalisere ”? Han mener at det vil innebære antakelsen om at vitenskapelig kunnskap må være universell og gyldig til alle tider for alle mennesker. Dette er åpenbart ikke tilfelle og målet med denne oppgaven er heller ikke å generalisere mine funn.

Overførbarhet kan imidlertid knyttes til gjenkjennelse slik at mine nøkkelinformanter med kunnskap omkring medarbeidersamtalen må kunne kjenne seg igjen i tolkningene som formidles i teksten (Thagaard 2009: 198-209).

3.7.2 Etiske dilemmaer knyttet til forskningen

Kvale (2009) mener etiske problemstillinger er knyttet til hele forskningsprosessen gjennom alle syv forskningsstadier (jfr. under punkt 3.2). Han benytter begrepet *Phronesis* som betyr praktisk klokskap og kan knyttes til å kunne skape ”tykke etiske beskrivelser”. Begrepet ”tykk beskrivelse” ble benyttet av Clifford Geertz og innebærer å kunne se og beskrive en hendelse i sammenhenger og for deretter å konkludere. Kvale sier forskere bør benytte sin praktiske klokskap ved å opptre etisk bevisste og tenke kontekstuellet heller enn ut fra abstrakte universelle etiske prinsipper (ibid:80,85).

Kvale viser til Jette Fog (2004) når han omtaler det Fog kaller for intervjuerens etiske dilemma. Dette kjente jeg meg veldig godt igjen i. Forskeren ønsker at intervjuet skal være så presist og dyptgående som mulig. Ulempen er at man i sin iver etter å oppnå dette står i fare for å krenke den intervjuede, samtidig som man i størst mulig grad ønsker å respektere informanten. Utfallet av denne situasjonen er at man risikerer å få et empirisk tynt materiale

som bare er små krusninger i overflaten og i mindre grad er presise dyptgående beskrivelser (ibid:184).

Under et av intervjuene opplevde jeg å få tildelt litt knapp tid til gjennomføringen av intervjuet. Da intervjuguiden viste seg å være i drøyeste laget forsterket dette opplevelsen av tidsnød. Ettersom informantene var elitepersoner med store kunnskaper, var det viktig å få intervjuet i boks. Under intervjuet lurte jeg på om vi ville rekke igjennom alle spørsmålene i intervjuguiden. Samtidig ønsket jeg å overholde tidsrammen i vedkommendes travle hverdag. Opplevelsen vil jeg karakterisere som et dilemma mellom motstridene vitenskapelig og etisk interesse, som ikke kan løses av etiske regler alene, men vil avhenge av forskerens etiske dømmekraft og erfaring. Dilemmaet kan også være et eksempel knyttet til motsetningen mellom å utdype enkelte temaer versus dekke bredden i antall temaer i intervjuguiden.

Rett skal være rett, jeg fikk litt ekstra tid og vi klarte med et nødsrik å komme til bunns med spørsmålene. ☺

Også andre etiske dilemma kan oppstå i forskningsprosessen knyttet til forholdet mellom teori og data. Ettersom informantene ikke er til stede under analyse og tolkningen av dataene vil forskeren bli stående som ekspert og ansvarlig for tolkingen (Thagaard 2009:211). Forskeren studerer informantens situasjon utenfra og forskerens oppfatning vil ofte være annerledes enn informantens forståelse. Det etiske dilemma er her knyttet til at informantens opplevelse settes inn i en annen kontekst enn det som er kjent for vedkommende. Dermed kan forskerens tolkninger oppleves som provoserende og fremmedgjørende. På samme måte kan en informant også oppleve å bli provosert av en test. I følge Kvale (2009) er en måte å løse dette på, å lage et markant skille mellom forskerens perspektiv og informantens forståelse av egen situasjonen.

I denne undersøkelsen har jeg mottatt informert samtykke fra alle nøkkelinformantene til å kunne offentliggjøre deres navn i oppgaven. For å unngå tillitsbrudd er det viktig at informantene må kunne kjenne seg igjen i forskerens fortolkninger, samtidig som det er nødvendig for forskeren å skille mellom fakta og egne fortolkninger og vurderinger (ibid:212,214).

3.8. Deduktiv tilnærming

For å besvare oppgavens problemstilling har jeg tatt utgangspunkt i etablert teori, det *modernistisk- rasjonelle perspektivet* og det *institusjonelt-symbolske perspektivet*. Fra disse tilnærmingene kan det utledes forventninger om argumenter som taler for at medarbeidersamtalekonseptet har endret seg i løpet av de fire siste tiår. Dernest kan det utledes forventninger om hva som taler mot endring og for stabilitet av konseptet innenfor samme tidsperiode. Ut fra disse forventningene utledes så hypoteser fra begge overordnede perspektiver knyttet til at medarbeiderkonseptet vil kunne utvikle seg i flere retninger.

Som nevnt kan forventninger utledes fra begge perspektivene om å finne både stabilitet og endring over førtiårsperioden. Dette vil få konsekvenser for hva jeg ser etter i mine data; stabilitet eller endring og jeg vil få en tett kobling mellom teori og empiri. Funnene som blir gjort i empirisk del vil kunne diskuteres i lys av hypotesene utledet fra de to overordnede perspektivene.

Denne framgangsmåten kan omtales som en deduktiv tilnærming. Silverman (2006:4-8) mener kvalitativ forskning kan ta utgangspunkt i hypoteser (Thagaard 2009:194). En hypotese defineres av Gilje og Grimen (1993:24) som; ”*en påstand som har karakter av en gjetning eller antakelse*”. Man kan aldri være sikker på at en hypotese er helt sann og testing skjer ved at vi utleder konsekvenser fra hypotesene, og hypotesens logiske konsekvenser testes mot data (ibid:24).

Blaikie (2000) mener en deduktiv framgangsmåte er velegnet når vi ønsker å teste en teori eller en hypotese. Målet med å teste teorier er å eliminere falske og bekrefte de ”overlevende” og sier det er umulig å falsifisere en teori eller hypotese med hjelp av en induktiv framgangsmåte. En induktiv framgangsmåte er egnet til å produsere teorier og hypoteser. Vi må vi benytte en deduktiv framgangsmåte dersom vi ønsker å teste teorien eller hypotesens holdbarhet. Hypoteser testes gjennom og ”å matche” dem med data. I deduktiv forskningsstrategi er det ikke alltid mulig å motbevise en hypotese, bare fordi man ikke klarer å påvise den (ibid:177). Jeg har benyttet denne forskningsstrategien ved at teori sjekkes mot praksis ved å bevege meg fra teori til empiri.

Ragin (1994:204-213) trekker fram betydningen av et dialektisk forhold og mener kvalitativ forskning er preget av samspillet mellom induktive og deduktive tilnærminger. Forståelsen forskeren kommer fram til kan knyttes både til etablert teori og oppfatningen forskeren har

dannet seg ut fra meningsinnholdet til dataene. Deduktiv tilnærming fører til at forskeren utvikler analytiske rammer utledet fra etablert teori som kan hjelpe oss til å forstå mønstre i datagrunnlaget. Dette forskningsprosjektet vil kunne plasseres innenfor videreutvikling av etablert teori og utprøving av hypoteser (Thagaard 2009:194,195). Men undersøkelsen har også abduktiv forskningsstrategi i seg.

3.8.1 Abduktiv forskningsstrategi

En abduktiv tilnærming er en tredje posisjon i forholdet mellom teori og empiri med tyngdepunkt mellom etablert teori og empiribaserte fortolkninger. Samspillet mellom induktiv og deduktiv tilnærming omfattes av begrepet abduksjon. I denne undersøkelsen representerer modernistisk-rasjonell teori og institusjonelt-symbolisk perspektiv et utgangspunkt for forskningen. Analyse av mønstre i dataene i undersøkelsen gir grunnlag for nye teoretiske forståelsesrammer. Abduksjon kan i følge Thagaard (2009) også knyttes til forskerens teoretisk bakgrunn og kan gi perspektiver for fortolkning i dataenes meningsinnhold (ibid:194 og 197). Gjennom dokumentanalysen har jeg beskrevet medarbeidersamtalen i dens samfunnsmessige kontekst fra 1970- tallet, 1980-tallet, 1990-tallet og sent 2000-tallet. Sammen med intervjuene har undersøkelsen deskriptiv design for å kunne gi en mest mulig ”tykk” beskrivelse, noe som abduktiv forskningsstrategi er egnet til. I boka *Explaining Society* (2002) sier forfatterne Danemark, Ekström m.fl. at en svakhet ved induktiv og deduktiv metode er at ingen av disse tilnærmingene kan si oss noe om strukturer som ikke er direkte observerbare og de forteller oss heller ingenting nytt om virkeligheten (ibid:89). Forskjellen mellom induksjon, deduksjon og abduksjon er i følge Alvesson & Skoldberg (2008:55) at *abduksjon er den eneste strategien som kan skape forståelse*.

Denne oppgavens abduktive tilnærming kan knyttes til oppgavens to teoretiske perspektiver og kan fungere som forståelsesmodell og tilføre begreper og forståelsesrammer knyttet til nøkkelinformantenes erfaringer og deres teoretiske forståelse av medarbeidersamtalekonseptets utviklingstrekk. Abduktiv tilnærming gir et meningsinnhold til forståelsesmodellen ved at intervjuuttalelser sammen med dokumentstudium kan generere tillempninger og justeringer.

4. PRESENTASJON AV EMPIRI

4.1 Medarbeidersamtalens historiske linjer

Fra 1970 – tallet har begrepet medarbeidersamtale blitt benyttet om ulike former for samtaler mellom leder og ansatt. Til tross for at de er mer eller mindre like med hensyn til innhold så definerer Røvik (1998) den til å være:

”En medarbeidersamtale er en periodisk (i betydningen regelmessig tilbakevendende), systematisk (i betydningen planlagt og velforberedt) og forpliktende personlig samtale mellom en leder om forholdet mellom den enkelte og virksomheten”.

Den kan også beskrives på tre ulike måter:

1. Personalbedømmelsessamtalen

Denne har karakter av å være et lederstyrt intervju og det er klart skille mellom leder og den ansatte og oppfattes som en lederstyrt samtale. Her foretar lederen en evaluering av medarbeiderens arbeidsprestasjoner som i neste omgang gir grunnlag for lønnsfastsettelse. Denne typen samtaler er mest utbredt i England og USA som har sterkere fokus på bedømmelse og arbeidsprestasjoner enn her i Skandinavia hvor dette ikke er vanlig (ibid).

2. Vurderings- og veiledningssamtalen

I følge Wollebæk (1989) og Jorem (1985) er denne samtaleformen en litt mykere variant enn personalbedømmelsessamtalen og har fokus på både vurderingsdelen og veiledningsdelen og betegnes også som en V&V- samtale. Medarbeideren blir også her vurdert av lederen slik som i personalbedømmelsessamtalen, men her det i tillegg tatt med medarbeiderens framtidsutsikter og karriereplaner.

3. Den skandinaviske medarbeidersamtalen

I motsetning til de to andre variantene innebærer denne typen samtale ikke noen systematisk form for vurdering av ansatte. Den ble utformet og tilpasset Skandinaviske forhold på midten av 1970- tallet og kom delvis som en reaksjon på den amerikanske personalbedømmelsessamtalen som allerede var blitt tatt i bruk i mange nordiske organisasjoner. Denne samtaleformen skulle gjenspeile vertikal kommunikasjon, være konfliktforebyggende og fremme åpenhet og tillit i organisasjonen. Disse tre ulike beskrivelsene avspeiler også at det legges forskjellige definisjoner av ulike typer *problemer* som denne organisasjonsideen antas å skulle være løsning på.

Personalbedømmelsessamtalen og vurderings og veiledningssamtalen er utformet for å kunne hankses med effektivitetsproblemer, nærmere bestemt som et produksjonssystem, som kan benyttes som et verktøy for ledelsen. Den skandinaviske medarbeidersamtalen skal derimot fungere som en form for avlastningsventil med henblikk på å forebygge potensielle konflikter mellom leder og ansatte. Denne organisasjonsideen betraktes her som en løsning på problemer som kan oppstå i organisasjoner og blir sett som psykososiale systemer. I Norden blir Knut Jorem betraktet som en av hovedarkitektene bak begrepet medarbeidersamtaler og han uttaler:

”Man skal drive medarbeidersamtaler for å gardere seg mot konflikter som så lett kan oppstå hvis man for lenge brenner inne med ideer og meninger ” (Jorem, 1985:91).

Mikkelsen (2002) definerer en medarbeidersamtale som:

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

Mikkelsen (1996) legger til grunn at medarbeidersamtaler i tradisjonell forstand er et ledelsesverktøy som benyttes til arbeidsfordeling, kartlegging av kompetanse og utviklingsbehov, samt tildeling og utvikling av arbeidsmål. Røvik (1998) hevder at til tross for ulik problemforståelse og forskjellige nyanser i de tre konseptenes strukturelle utforming og praksis har de flere fellestrekk slik at de tre ulike typer av samtalene kan betraktes under ett som en institusjonalisert superstandard.

Disse tre ulike beskrivelsene av medarbeidersamtalen gir oss et innblikk i hvordan medarbeidersamtalen har utviklet seg i Skandinavia. Fra å være en samtale med fokus på høy produksjonseffektivitet, til en demokratisk samtale mellom to likeverdige parter og bevisst utelatelse av temaer som kunne skape konflikt (ibid:1998).

4.1.1 Arbeidsmetodikken i medarbeidersamtalen, - hvor kom den fra?

USA startet med prestasjonsvurderinger med utgangspunkt i personlighetstrekk og ansikt-til-ansikt vurderinger. Tilbakemelding og vurderingen ble lagt til en egen samtale; ”Performance appraisal” (personalbedømmelse). I Skandinavia er det ikke like stor sammenheng mellom personalbedømmelse og medarbeidersamtaler slik som i USA. I Norden fokuseres det i større grad på samarbeid og kommunikasjon mellom leder og ansatt, hvor trivsel og utvikling har en framtrekkende plass. I USA benyttet man prestasjonsvurderinger for rekruttering av personell

og ofte i leder eller salgsjobber, og på 1950-tallet var prestasjonsvurderingene akseptert i mange amerikanske organisasjoner. (Andersen, Skogstad og Mikkelsen mfl, 2005:468). I fagforeningene i Skandinavia uløste personalbedømmelse sterk motstand. Prinsippet om at vurdering av ansattes prestasjoner var bestemmende for deres lønnsfastsettelse måtte utelates for å oppnå legitimitet. Wollebæk (1989) hevder at personalbedømmelse brøt med norske og skandinaviske tradisjoner, spesielt i forhold til framforhandlede rettigheter om kollektiv lønnsfastsettelse og tradisjoner i arbeidslivet (ibid 1989). Dette banet på 1960-tallet vei for utforming av vurderings og veiledningssamtalen (V&V-samtalen).

Wollebæk sier PLUS-samtaler ble kjent i Norge omkring dette tidspunktet. Fokuset skiftet fra evaluering av personlighet og karriereveiledning til inngåelse av kontrakter om arbeids og utviklingsmål for den enkelte. PLUS varianten baserte seg i stor grad på en annen idèstrøm fra USA, nemlig ledelse ved målstyring (Management by objectives). Wollebæk sier det er fra disse to grunntypene, V&V og PLUS-samtalene de fleste systematiske medarbeidersamtaler har sitt utspring. Etter hvert kom flere begreper og betegnelser til: årssamtaler, MBO-samtaler og plansamtaler. Begrepet personalsamtale ble brukt som en samlebetegnelse for alle typer samtaler mellom ledere og medarbeidere, f.eks. også ansettelsesintervju, sluttintervju og disiplinærsamtaler (Wollebæk, 1989:17).

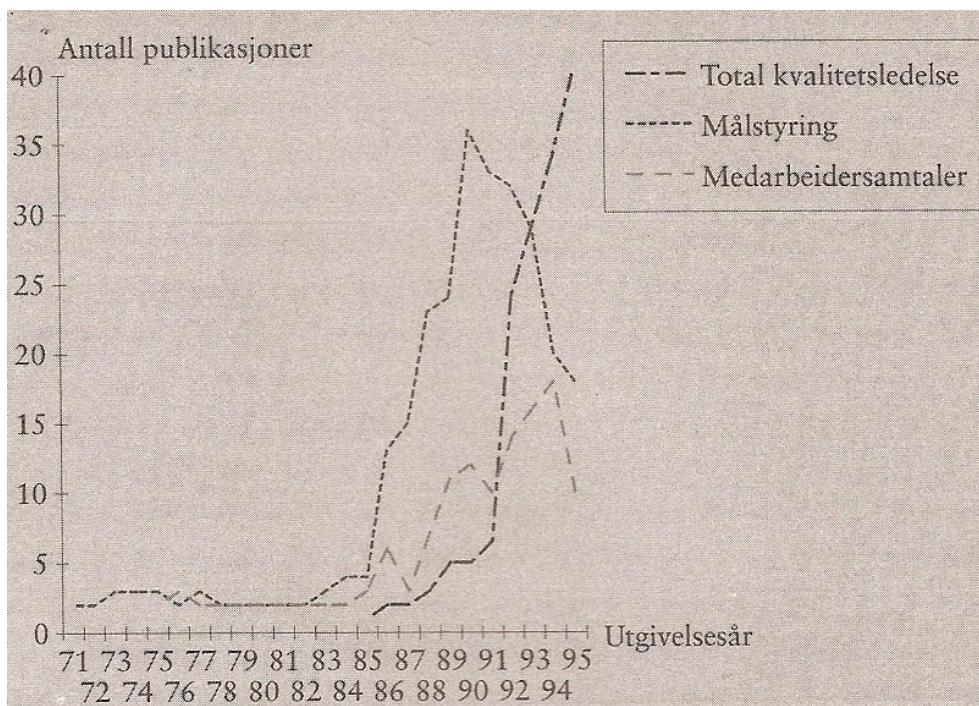


Fig. 4.1 Norske publikasjoner om tre svært populære konsepter; medarbeidersamtaler målstyring og totalkvalitetsledelse etter utgivelse år (Røvik 1998:64).

4.1.2 Hva er likt og hva skiller de tre ulike samtalene i fortid og nåtid?

Personalbedømmelsessamtaler slik de ble praktisert i Amerika i sin opprinnelige form fikk en heller laber mottakelse når konseptet ble forsøkt innført i organisasjoner her i Skandinavia på 1960 - tallet. Denne samtaleformen ble forbundet med stor grad av formalisme som hviler på et *rasjonelt personalvurderingssystem og som er direkte knyttet opp til lønnsfastsettelse*. I denne tidsperioden var personalsamtalene under kritisk debatt i Skandinavia. Mange personalledere uttrykket skuffelse over rasjonelle personalvurderingssystemet ikke holdt mål og skepsisen til målstyringsfilosofien (MBO) var utbredt (Wollebæk, 1989:17).

Larsen (2006) sier at i personalbedømmelsessamtalene vektlegges *intervju* fremfor dialog og *utdanning* fremfor den enkeltes utvikling. Relasjonen mellom leder og ansatt preges i denne typen samtaler av en *skjev maktfordeling* og ”top down” orientering fremfor likeverd og lav maktdistanse. Larsen (2006) hevder at holdningen til personalbedømmelsessystemer på *dette* tidspunktet, 1970- tallet, ikke ville tas i med ildtang her i Skandinavia (ibid:292).

Litteratur fra 60- og 70-tallet om personalbedømmelsessamtalen omtales av Røvik (1998) som forløperen til den skandinaviske medarbeidersamtalen. Litteratur fra 1970 – og 80-tallet viser at det er et nært *slektskap mellom personalbedømmelse og målstyringskonsepter*. Han (ibid) viser til Wollebæk (1989) og Holt – Larsen og Bang (1993) og sier at, i følge sentrale publikasjoner var en viktig grunn til at den amerikansk-inspirerte bedømmelsessamtalen ikke slo igjennom i Skandinavia, at den ble oppfattet som et *ledelsesvåpen til å kontrollere de ansatte*. I mange organisasjoner ligger det latent en klassisk konfliktdimensjon i forholdet mellom leder og ansatte eller eiere og ansatte og partene vil ofte ha motstridende interesser. Personalbedømmelsessamtalen ble ikke oppfattet som *nøytral* i forhold til den nevnte konfliktdimensjonen (Røvik 2007, 1998).

I følge Wollebæk (1989) hadde LO instruert sine forbund om å stille seg kritisk til personalbedømmelsessamtaler. Videre *brøt* personalbedømmelsessamtalen med det skandinaviske arbeidslivs tradisjoner og spesielt i forhold til tidligere framforhandlede rettigheter om kollektiv lønnsfastsettelse. Mikkelsen (2005) slutter seg til Wollebæk (1989) i beskrivelsen om at i Norden har tradisjonelt ikke sammenhengen mellom prestasjonsvurderinger og medarbeidersamtaler vært like framtrendene som i Amerika. I Skandinavia vektlegges i større grad kommunikasjon og samarbeid mellom leder og ansatt og hovedfokus er medarbeiderens utvikling og trivsel. I et historisk perspektiv kan man se at det

på 1970—tallet vokste fram et alternativ og motvekt til den sterke vektleggingen av vurderinger. Mikkelsen mener i likhet med at karakterer i skolen ble kritisert i den offentlige debatt ble prestasjonsvurderinger (kvantitative) kritisert av ansatte for å ødelegge motivasjon og innsatsvilje. (ibid 2005, i Einarsen og Skogstad:468 - 469).

Forholdet til personalbedømmelse endret seg utover på 1980 – tallet i følge Larsen (2006). Lønn og bedømmelse hadde man tidligere ansett som nærmest bannlyst i det han omtaler for MUS- samtalen (medarbeiderutviklingssamtalen). Men man måtte etter hvert erkjenne at det var *etisk forsvarlig og håndterbart å innlemme bedømmelsesaspektet* i samtalene. Et annet argument for å gjøre dette var at noen av medarbeidere og ledere hadde et ønske om å bli bedømt. Dessuten ble det vanskelig å diskutere utvikling og framtid uten å foreta en bedømmelse av nåtiden.

Lønnsaspektet var den siste bastion som måtte forlates og innlemmes i MUS- samtalen. Det ble etter hvert unaturlig at *ikke lønns spørsmål* ble involvert når man satt og diskuterte arbeidsoppgaver og framtidig karriere. Dette ble unaturlig fordi lederen pekte på muligheter til karriere og utvikling for medarbeideren mens arbeidstakeren på sin side satt undrende og lurte på hva han fikk igjen for det, enten han valgte det ene eller det andre. Spesielt ble det vanskelig å unngå å ta med lønns spørsmålene inn i samtalene etter at både offentlig og privat sektor hadde gitt sin støtte til prestasjonsbaserte lønnsystemer. Dette innebar at en persons lønn var avhengig av vedrommenes resultater og utdanning (ibid: 292).

Personalbedømmelsessamtaler (Performance Appraisal) blir i følge Banner og Graber (2007) definert som: ”*the basic, yet baffling, process of determining how an individual employee is performing*”. (ibid: 26).

Banner og Graber (2007) mener personalbedømmelse i samtiden vanligvis vil være relevant i en forhåndsbestemt tidsperiode av ansattes ytelser. Fra et organisatorisk perspektiv stammer typisk personalbedømmelse fra personellfunksjonen og trenger lederen for å gi bedømmelsen til hans/ hennes underordnede. Slike personalbedømmelser utgjør ofte kjernen av et større personalressursprogram (forfremmelse, karriereplanlegging, og lønnsadministrasjon og planer om nedbemanning). I følge Banner og Graber kan samtidens personalbedømmelsessamtaler bety mange forskjellige ting for ulike typer mennesker. På sitt verste kan personalbedømmelse ses som et årlig ” lag arbeid-mas” fra lederen og som et relativt uproduktivt ritual for

underordnelse. På sitt beste kan personalbedømmelse være en teknologi for å kommunisere lederens og organisasjonens forventninger til underordnede. I forlengelsen av dette tillates også tidsriktig tilbakemelding på ansattes ytelse og som kan utgjør en grunnpilar i et rasjonelt rettferdig Human Resource- ledelsessystem (ibid:27).

Vurderings- og veiledningssamtalen (V&V-samtalen) kan i følge Wollebæk (1989) knyttes til vurdering og veiledning som to sentrale og bærende elementene i denne samtaleformen. I likhet med personalbedømmelsessamtaler er også lønnsaspekter i V&V-samtalen knyttet til den enkeltes arbeidsprestasjoner. Det er ledelsen som fastsetter lønn, forfremmelser og bestemmer eventuelle avskjedigelser. I vurderings- og veiledningssamtalene betraktes lederen som personlig veileder for den enkeltes faglige og personlige utvikling. Samtalen har en streng formell, administrativ ramme og kontrollaspekter ved at standardisert skjema benyttes for hele bedriften, tydelige tidsfrister settes og medarbeideren må signere på at samtalen er utført, for kontroll ved en sentral instans.

PLUS- samtalen er en annen samtalevariant hvor en har fokus på planlegging og utvikling fremfor V&V-samtalen fokus på vurdering og veiledning (Wollebæk 1989). Mens det i veilednings- og vurderingssamtalen ble lagt til grunn et *patriarkalsk* hierarki som verdisystem, bar PLUS-samtalen mer preg av en *demokratisk nyttefilosofi*. Disse verdiene mener han (ibid) stemmer godt med bedrifters generelle image utad. I PLUS-samtalen gjennomgår leder og underordnet sammen fjorårets resultater og drøfter disse. Det gis mulighet til åpen gjensidig feedback hvor formålet skal være å fremme sentrale verdier som samarbeid, tillit, åpenhet og arbeidsmiljø. I samarbeid settes arbeids- og utviklingsmål av leder og medarbeider for kommende periode. Et annet viktig poeng som avviker fra personalbedømmelsessamtalen er at lønn *ikke* tas opp i disse samtalene, men på et annet tidspunkt. PLUS-samtalen kan være stramt administrert, men det kan også gis rom for mer fleksible opplegg (ibid 21-28).

Blant bedrifter Wollebæk var i kontakt med tidlig på 1970-tallet var det fire hovedområder som ble vektlagt; *vurdering, veiledning, planlegging og utvikling*. De fleste var mest opptatt av de to første eller om de to siste; altså enten en V&V- samtale eller en PLUS-variant. Tanken bak V&V- samtalen var at medarbeiderne hadde rett til å vite hvor de stod og bli veiledet av sine ledere. PLUS- samtalen fremhevet betydningen av gode resultater for bedrifter var knyttet til at demokratiske samtaler ble gjennomført og disse skulle lede til

realistiske arbeids og utviklingsmål for medarbeideren. To verdisystemer trer her fram, et patriarkalsk hierarki, her representert ved V&V samtalen, samt en demokratisk nyttefilosofi bak PLUS-samtalen. (Wollebæk, 1989).

Mange organisasjoner forsøkte å tilpasse personalbedømmelsessamtalen for å unngå lammende arbeidskonflikter og som ikke brøt med arbeidslivets tradisjoner her i Skandinavia. Det var i dette klimaet den skandinaviske varianten av medarbeidersamtalekonseptet ble til (Røvik 2007:314).

I den skandinaviske medarbeidersamtalen har man utelatt deler av personalbedømmelsessamtalen blant annet nøkkelmomentet om individuell lønnsfastsettelse for å unngå unødvendige konflikter og skape en god samarbeidsånd. Videre har man også *langt til* elementet om å forsøke å oppnå at samtalen mellom leder og ansatt blir en samtale med i utgangspunktet to likeverdige parter (ibid).

Røvik (1998) hevder at den skandinaviske varianten av medarbeidersamtalene ble utformet av konsulentene Knut Jorem og Knut Wollebæk og begrepene jobbsamtale og medarbeidersamtaler har sitt opphav fra 1970 – tallet. Jorem regnes for å ha lansert begrepet medarbeidersamtalen (ibid:75). Litt tidligere hadde Wollebæk fått i oppdrag å videreutvikle et nytt konsept for personalsamtaler ved A/S Elektirsi Bureau. Wollebæk argumenterer for at både planleggingssamtaler, MBO-samtaler, V&V- samtaler og vurderingssamtaler, PLUS-samtaler, veiledningssamtaler og jobbsamtaler alle kan kalles for medarbeidersamtaler (ibid 1989).

I følge Wollebæk (1989) var ikke 1970-tallet bare nærings- og samfunnskritisk, det var også et tiår med kollektive og myke verdier. Dette mener han går som en rød tråd gjennom undervisning og læresteder i denne perioden, men gjenspeiles også gjennom arbeidsmiljølovgivningen i Norge. I tillegg var det stor oppmerksomhet omkring individets plass og betydning i organisasjonene og man kunne for eksempel observere stillingsannonser hvor A/S Norske Shell som averterte med ”mennesket i sentrum” som motto. A/S Elektrisk Bureau var en de første virksomhetene som gikk helt nye veider når det gjaldt personalsamtaler, og her brukte man betegnelsen jobbsamtaler. Det var bl.a. dette konseptet som inspirerte Jorem til å lansere begrepet medarbeidersamtaler.(ibid).

Larsen (2006) sier det var behov for en skandinavisk samtalemodell som i større grad kunne ivareta skandinaviske arbeidslivs tradisjoner og karakteristiske særpreg knyttet til at arbeidsstyrken her i nordområdene har høy *kompetanse*, stort engasjement og ansvarsfølelse og tradisjonelt har det vært lav maktavstand mellom leder og medarbeidere (ibid:292).

Det Larsen (2006) omtaler som medarbeiderutviklingssamtaler (MUS) vokste fram på 1970-tallet på bakgrunn av man ønsket et verktøy som kunne ivareta behovet for karriereplanlegging, men samtalen oppstod også som en *protest* mot personalbedømmelsessystemer og et *fravalg* av bedømmelsessystemer. Prinsippet om å gi arbeidstakere karakter som kunne få følger for deres lønn var på dette tidspunkt totalt politisk ukorrekt. At denne type personalbedømmesystem fantes i USA fikk så være, men holdningen var at den slags var vi hevet over her i Skandinavia. Larsen trekker fram at både *bedømmelsesaspektet* og *lønnsaspektet* nærmest var å anse som bannlyst i MUS- samtaler og på dette tidspunkt ble det å ta opp disse to forhold ansett for å kunne kvele den likeverdige åpne dialog som kunne true hele MUS-konseptet. Det tankevekkende er i følge denne forfatteren at begge disse to bastioner, som vi tidligere har vært inne på, nå er inntatt i samtalen i løpet av de siste tiår (ibid:292).

MBO- konseptet (Management by Objectives) fikk stor utbredelse på 80-tallet og ved MUS-samtalens framvekst forsøkte man å kombinere medarbeiderens målsetting med virksomhetens overordnede mål, og i bunn og grunn utsprang MUS fra dette ledelseskonseptet. Larsen (2006) trekker fram to andre utviklingstendenser som påvirket MUS-konseptet i tidsperioden fra 1970 - 1990;

1. *Økende tendens til at medarbeidere ble tatt med på råd i ledelsesspørsmål.*

Fordi medarbeiderne fikk lettere tilgang til maktens korridorer og hovedtillitsvalgte fikk oppgaven med et hovedettersyn, igangsatte fagbevegelsen en omfattende skolering av sine tillitsvalgte deltakere.

2. *Linjeledere fikk et stigende personalansvar*

Man erkjente at personalansvar var noe som best kunne ivaretas så tett på personalet som mulig. Tidligere hadde man egen personalavdeling som tok seg av dette, men med tiden fikk linjelederne et stigende personalansvar. I forlengelsen av dette ble MUS- samtalen et nyttig verktøy. Fokus i MUS-samtalen er på *framtiden* og partene planlegger framtidige arbeidsoppgaver og utdanningsaktiviteter. Dette skjer parallelt med en *vektlegging av en her*

og nå problematik. Samtalen fungerer dermed også som et slags serviceettersyn (Larsen 2006:293).

Oversikt over registrerte organisasjonsoppskrifter fordelt på hovedklasser og tiår.

Prosenttall (N=1060)

	60-årene 1960–69	70-årene 1970–79	80-årene 1980–89	90-årene 1990–95
1. Ledelsesoppskrifter	5	6	16	11
2. Utforming av formell organisasjonsstruktur	22	38	20	18
3. Utforming av organisasjonens sosiale system/kultur	1	2	12	17
4. Personalpolitiske/ personaladministrative oppskrifter	18	18	26	25
5. Prosedyre- og prosessoppskrifter	54	30	15	21
6. Strategier i forhold til konkurrenter og borgere/kunder	0	5	10	8
7. Annet	0	1	0	0
	100=110	100=207	100=410	100=333

Figur 4.2 Tabellen inngår som en del av grunnlaget av tiårsanalysene i perioden 1960-1995 (Røvik 1998:193).

4.1.3 Individfokuset i medarbeidersamtaler

Medarbeidersamtalen kan omtales som et individualisert konsept med en framtrødende individualistisk profil. (Røvik, 1998). Han (ibid) viser til Holt-Larsen m.fl. som gir føringer for hva det bør snakkes om. Som for eksempel at samtalen skal være et individuelt tilbud til medarbeiderens utviklings og karrieremuligheter, både i og utenfor organisasjonen. Medarbeidersamtalen er et ritual som i seg selv framhever at det enkelte menneske settes høyt. For å understreke og beskrive dette poenget siteres Wollebæk:

”Medarbeidersamtaler kan også ses på som et viktig ritual for understøttelse og vedlikehold av respekten for individet og dets ansvar for seg selv og andre på ethvert nivå” (Wollebæk, 1989:32).

Dette er i tråd med den nordiske litteratur om medarbeidersamtalen som understreker at den er en samtale mellom to likeverdige parter. En forskjell mellom norsk og spesielt amerikansk litteratur er at sistnevnte i større grad er opptatt av å individualisere konseptene enn i

Skandinavia. Dette er sannsynligvis et uttrykk for grunnleggende forskjeller mellom amerikansk og nordisk *kultur*. Røvik mener dette kan relateres til begrepet ”*en omvendt Parsons*” som innebærer at konsepts spredningsevne er knyttet til om det samsvarer med normer og verdier i samfunnet.

Omgivelsene har dermed behov for å tette *inn* i organisasjoner. Mye taler for at individualiserte oppskriftens spres raskt fordi det tas høyde for enkelindividets framvekst, som Scott og Meyer kalte for ”The Heroic Individual ” (Scott og Meyer 1994:208-209). Her beskrives at vestlige mennesker i etterkrigstiden har fått bedre utdanning, flere rettigheter og er mer bevisst enn tidligere på karriere og egen utvikling. Siden 1970- tallet har individualiseringsbølgen i USA og Europa styrket denne tendensen. Enkeltindividets intellektuelle kraft ses som en strategisk konkurransefaktor og ressurs i dagens organisasjoner. Organisasjoner løser dette ved å tilpasse virksomhetene til moderne mennesker og den enkeltes behov.

Organisasjonsoppskrifter som *ikke* er individualisert og tar hensyn til normer for ”det heroiske menneske” vil streve med å få gjennomslag i moderne organisasjoner. Røvik (1998) mener dette er en viktig forklaring på hvorfor det systemorienterte Scientific-Management-konseptet fra tidlig 19-hundretallet framstår som lite attraktivt for enkeltmennesker i det tjuende århundres slutt (ibid:107).

4.2 Vesentlige og tidstypiske trekk / oppskrifter fra 1970- tallet:

- 1960 og 1970-talls oppskrifter ble utviklet for å håndtere bedriftsinterne forhold og omgivelsene ble oppfattet å være enkle, stabile og oversiktelige.
- Den skandinaviske medarbeidersamtalen oppsto som en reaksjon og protest mot personalbedømmelsessamtaler. Første PLUS-samtalen registreres i Teledirektoratet.
- Løsning på problemer som oppstår i organisasjoner betraktet som psykososiale systemer.
- Lokal tilpasning av medarbeidersamtalen til lokale forhold ved å utelate personalbedømmelse og individuell lønnfastsettelse, og ved å legge til likeverdighetselementet mellom leder og ansatt.
- Personalfeltet preges av medarbeidersamtaler, masseopplæring og myndiggjøring.
- En radikal politisert 1970-tallsoppskrift slår inn; *medvirkning og medbestemmelse* i arbeidslivet og blir en viktig reformsak for regjeringen (NOU 1974:16).

- Kvinner inntar arbeidslivet i Skandinavia, likestillingsbegrepet kommer på dagsorden.
- 1970-tallet preges av masseopplæring av nyansatte, som er en videreføring fra 60-tallet. Opplæringens innhold er i hovedtrekk det samme; praktisk opplæring av leder og medarbeidere (Røvik 1998).

¹Tabell 3 Elementer i den skandinaviske medarbeidersamtalen på 1970-tallet:

Tid	Personal-bedømmelse	Lønns-aspekter	Utdanning / kompetanse	Likeverdighet	Institusjonelle betingelser
1970- tallet	Utelatt	Utelatt	Relativt høy i Skandinavia. Masseopplæring i praktisk kompetanse.	Stor mellom leder og medarbeider. Fagforeninger har stor makt og innflytelse. Medarbeidersamtaler innføres for å styrke den norske samarbeidstradisjonen.	AML ¹ innføres i 1977. Politisert radikal oppskrift slår inn: <i>medvirkning</i> og <i>medbestemmelse</i> .

4.2.1 Noen tidstypiske trekk / karakteristika på 1980 – tallet

- Felles ved strategioppskriftene i forhold til konkurrenter, borgere / kunder på 80-tallet var at alle ble utformet for å håndtere *komplekse og truende omgivelser*.
- Var tiåret for *ledelsessatsninger*, økning i programmer for lederutvikling og ledelseslitteratur anses for å være en doktrine om at ledelse er et fag som kan læres.
- To omfattende *politiske reformer* signaliserer at offentlige organisasjoner må satse på ledelse, organisasjon og omstilling.
- Forståelse av *organisasjonsidentitet* vokser fram, organisasjoner sammenlikner og mottar impulser fra andre. Forestillingen om at organisasjoner bør inneholde samme komponenter som andre utvikles.
- Den norske samarbeidsdoktrinen fra 1960-tallet mellom LO og NAF revitaliseres på slutten av 80-tallet og vies større plass enn management doktrinen. Idealet endrer seg

¹ AML er en forkortelse for Arbeidsmiljøloven som ble innført i 1977. I Norge benyttes medarbeidersamtalen i stor grad som tiltak i arbeidet med helse, miljø og sikkerhet (HMS). Medarbeidersamtalen er et virkemiddel i dette arbeidet (Mikkelsen 2002:11).

fra forvaltning til forretningsideal. Politiske og økonomiske nyliberalistiske idèstrømmer fører til krav om bedriftslike, markedsorienterte offentlige virksomheter.

- 1980-tallet ble tiåret med *individuelle konsepter*. Mest brukte var motivasjonstiltak, personlig utvikling, kompetanseutvikling og likestilling.
- *Endring i institusjonelle omgivelser* skjer blant annet ved at arbeidstakere ofte med høy utdanning får flere individuelle rettigheter. Disse stilte krav til bedriften om håndtering av likestillingsproblemer og tilrettelegging for å få kvinner i lederstillinger.
- *Framvekst av organisasjonsidentitet og overgang til markedstenkning og markedsøkonomi* er to viktige endringsimpulser som kan registreres.

Mens 70-tallet preges av desentralisering, tidsstudier og rasjonalisering fra tiårene før, fantes dette nesten ikke på 80-tallet. Derimot fikk man en oppblomstring i ulike organisasjonsoppskrifter og spesielt ledelsesoppskrifter. Man beveget seg fra 70-tallets produksjonsøkonomi, til 80-tallets markedsøkonomi og individrettede konsepter (Røvik 2007, 1998 og Buch, Vanebo m.fl. 2007).

Tabell 4 Elementer i medarbeidersamtalen på 1980-tallet:

Tid	Personal-bedømmelse	Lønn	Utdanning / kompetanse	Likeverdighet	Institusjonelle betingelser
1980-tallet	Utelatt eller ned-dempet	Utelatt eller neddempet	Høy Stor satsning på ledelse og normative individuelle konsepter. Fagbevegelsen starter utdanning av tillitsvalgte.	Samarbeid mellom NAF og LO revitaliseres på slutten av tiåret. Medarbeiderne involveres oftere i ledelsesspørsmål	1. Framvekst av organisasjonsidentitet, nyliberalisme og markedstenkning. 2. Idealet endrer seg fra forvaltning til forretningsideal. 3. Høyere utdanning og flere rettigheter fører til krav om løsning av likestillingsproblemer.

4.2.2 Noen tidstypiske tendenser og oppskrifter fra 1990 – tallet

- Mange oppskrifter videreføres fra åttitallet inn i nittiårene, topp tre av organisasjonsoppskrifter i denne tidsperioden er kvalitetskonsepter, uttak av personell, og etikkoppskrifter.

- To ledelsessatsninger trer fram; resultatorientert ledelse og endringsorientert ledere. Nittitallslederen skal skape og styre etter resultater. For å nå disse målene benyttes *prestasjonsbaserte lønssystemer*.
- Begrepet endringsledelse kommer inn i dagligtalen og ledere må akseptere raske omstillinger, initiere omstillinger og gjennomføre krevende *nedbemanninger*, og det satses mer på kjøp av kompetanse enn å utvikle den selv internt i organisasjonen.
- *Endringer i formell organisasjonsstruktur* ved sentralisering, nedlegging og sammenslåing fra tre til todelt vertikal hovedstruktur. Mellomledernivået fjernes og erstattes av økonomiske resultatområder.
- Selvstendige resultatenheter styrkes og blir til en institusjonalisert standard, - en tatt for gitt forestilling.
- *Etikkonsepter* kan oppfattes som 90-tallets tidssignal, på grunnlag av verdier rettes fokus på leder og medarbeiders etiske standard.
- Fagforeningene *mister* noen av sin innflytelse blant annet ved at retten til medinnflytelse i ansettelsessaker svekkes noe via strukturelle styringsinngrep.
- *Myndiggjøring* (empowerment) blir den nye samtidstrenden både i Europa og USA. Det er et utydelig konsept som gir mange ulike muligheter, medarbeiderne gis rettigheter og medansvar for organisasjonens vekst og utvikling.
- *Lønssystemet* kommer under press både i offentlig sektor og generelt og det åpnes for større frihet til å fastsette lønn basert på resultater og kvalifikasjoner noe som innebar aksept for større lønnsforskjeller.

På nittitallet var man opptatt med å finne oppskrifter for hvordan man kunne framstå som konkurransedyktig. Tiåret preges av at kunden var ”kongen” og slankeoppskriftene var et mål i seg selv for å tilfredsstille kundens krav om kostnadsutt for å oppnå konkurransefortrinn (ibid1998).

Begrepet *empowerment* (myndiggjøring) dukker opp. Oppskriften hevedes å være noe nytt, selv om det var en videreføring av tanker fra 1970 og 1980- tallet. Empowerment- ideen var et uttrykk for å gi autoritet til mennesker. På syttitallet bestod det i å få dem til å delta og på åttitallet innebar dette å involvere dem. Larsen (2006) viser til Wilkinson (2001) når han sier empowermentoppskrifter bevisst er designet for å unngå å tildele medarbeidere en betydningsfull rolle i beslutningsprosessen, men snarere sikre deres bidrag til organisasjonen.

Formålet er å sikre økonomisk overskudd og inngår i ledelsens dagsorden. Empowerment er et ledelsesverktøy med stor mulighet til å sende informasjon oppover i organisasjonen (Larsen 2006:217).

² **Tabell 5 Elementer i medarbeidersamtalekonseptet på 1990- tallet:**

Tid	Personal- bedømmelse	Lønn	Utdanning / kompetanse	Likeverdighet	Institusjonelle betingelser
1990- tallet	Legitim <i>aksept</i> for å ta inn bedømmelse i medarbeider-samtalen. Linjeledere fikk økt personalansvar.	Aksept for å ta inn lønns- aspektet i samtalen, men er <i>ikke</i> en lønnsforhandling. Ledere styrer etter resultater, for å klare dette benyttes prestasjonsbaserte lønnsystemer.	Høy Etikk og slankekonsepter blir et tidssignal på 1990-tallet	Fagforeningene mister makt, innflytelse og uttalerett i ansettelsessaker.	Endringer i organisasjonsstruktur; fra tre til todelt vertikal struktur. Myndiggjøring blir ny samtidstrend både i Europa og USA. HRM-begrepet ² biter seg fast. Medarbeidersamtalen blir strategisk forankret.

(Røvik 2007, 1998 og Larsen 2006).

4.3 Tre hovedtrender og tidstypiske trekk sent på 2000-tallet

På 2000-tallet er det i følge Røvik (2007) tre trender som nå viser seg. Det er:

1. *Avtakende satsing på ledelse*
2. *Rehierarkisering* (omtales ikke ytterligere her)
3. *Endring i innhold og organisering av personalarbeid, - fra "soft" til "hard" HR.*

Det sterke fokuset på lederen og ledelse fra 1980 og 1990-tallet avtar fra 2000-tallet til større vektlegging av design av formell organisasjonsstruktur med henblikk på å øke organisasjoners styringskapasitet. Denne utviklingen kommet til uttrykk gjennom konsulentstudier og virksomhetsstudier. Konsulentstudier illustrerer at ansatte innefor HR-området som tidligere

² I følge Larsen (2006) snakket man ikke om HRM (Human Resource Management), men om personaladministrasjon og utvikling i 1970 og 1980-årene. HRM begrepet bet seg fast i slutten av 1980-tallet, begynnelsen på 1990-tallet. Det er en disiplin som ser utvikling av enkeltpersoner i et samspill med organisasjonsutvikling. Medarbeidersamtalen er både et individuelt og et organisasjonsverktøy (ibid:295).

arbeidet med ledelsesopplæring og utvikling fikk endret sine arbeidsoppgaver til arbeid med konseptutvikling knyttet til belønnings- og incentivordninger. Virksomhetsstudien av Posten og Telenor viser parallelt med en avtagende interesse for ledelse et økt fokus på styring gjennom design av formell organisasjonsstruktur. Publikasjonsstudier viser lite som tyder på avtagende satsing på ledelse, men innholdet i det som publiseres viser endring i synet på hva som er ”god ledelse” (ibid).

Hva er så forskjellen mellom ledelse og styring? Røvik (2007) viser til Byrkjeflot (1997) når han definerer ledelse som: ”*desentralisert, direkte og gjerne dialogbasert påvikning primært utøvd i relasjonen mellom den enkelt leder og ansatte*”. Styring defineres som:

”*en sentralisert, direktivliknende påvikning utøvd indirekte, bl.a. gjennom formelle strukturer og formaliserte prosedyrer og rutiner*”. I etymologisk forstand betyr ”styring” det ”å kunne gi retning til en bil eller et skips bevegelser ved hjelp av ratt eller ror” (ibid:146).

Slik jeg forstår Røvik kan styring oppfattes som en motsats til ledelse.

Byrkjeflot (2008 i rapport til KS) sier at tradisjonelt har to posisjoner stått mot hverandre i synet på ledelse. Det er *transformasjonsledelse* og *transaksjonsledelse*. I den første posisjonen vektlegges ”myke” verdier som indre motivasjon, kultur og uformell organisering. Ledelse skjer i en gjensidig tilpasning mellom leder og den ledete og kan oppfattes som en *normativ metode*. Innenfor transformasjonsledelse er poenget å påvirke ansattes identiteter og handlingsmønstre gjennom dialog og kommunikasjon, ”å *la lederne lede*”. I transaksjonsledelse derimot ses instruksjoner og incentiver ovenfra som nødvendige for ”å *få lederne til å lede*”. Fokus er på ”harde” verdier som målinger, resultater, incentiver, adferd og formell struktur og poenget er her å endre den ansattes adferd som en konsekvens av lederens beslutninger eller krav. Transaksjonsledelse er en tradisjonell form for styring som benytter lover, regler, mål og instruksjoner, samt vekselvis incentiver og kontroll for å påvirke ansattes adferd i ønsket retning. Transaksjonsledelse framstår dermed som en *rasjonell styringsmetode*. (ibid: 31- 34).

Byrkjeflot (1997) mener en hypotese er at det over tid skjer en pendlesving fra styring til lederskap og tilbake slik som Barley og Kunda (1992) observerte pendelsvingning fra normative til rasjonelle styringsmetoder. Røvik (2007) peker på at de tre tiår i etterkrigstiden var preget av makrostyring av samfunn og individer ved hjelp av hierarkiske strukturer. På

1970-tallet inntreer transformasjonen Byrkjeflot omtaler som et taktskifte *fra styring til ledelse*. I 1997 ble det observert over flere tiår en utvikling fra styring i retning av lederskap. *Røvik mener det nå ti år etter har skjedd en ny pendelsving vekk fra ledelse og i retning av styring igjen.*

Han (ibid) legger til grunn observasjoner fra posten, Telenor og konsulentnæringen som har benyttet omfattende strukturelle grep og bruk av konsepter som innebærer styring og kontroll for måloppnåelse. Røvik nevner konsepter som ”Balanced Scorecard” og ”Strategic Human Resources Management” som eksempler. Dersom dette stemmer vil utviklingen gå i retning av det James G. March har kalt ”rasjonalitetsmyten” som innebærer en overdreven tro på at struktur og kultur kan standardiseres gjennom ulike former for konsepter. (Byrkjeflot 1997 og Røvik 2007).

En uintendert konsekvens av en slik utvikling er at slike kontrollordninger og målinger ofte står i motstrid til ansattes motivasjon. Tillitsrelasjoner mellom ledere og medarbeidere og mellom ansatte og brukere kan svekkes. Fordi styringsidealer og kontrollsystemer har mistillit som utgangspunkt vil tillit og motivasjon mellom nevnte grupper bli utfordret (Byrkjeflot 2008 i rapport til KS).

4.3.1 ”Fra soft til hard HR” – fra verktøy for ansatte til styringsredskap for ledelsen

Den tredje trenden som kommer til uttrykk sent på 2000-tallet omtales *”fra soft til hard HR*. I tillegg til rehierarkisering omfatter betegnelsen ”fra ledelse til styring” endring i personalfunksjonen som viser seg på to måter. For det første ved *omorganisering* av HR-funksjonen og for det andre ved at det foretas en *omdefinering* av innholdet i HR-arbeid. Fra slutten på 1990-tallet dreies fokus fra en ”soft” administrativ og sosial dimensjonen til HR som ”hard”, strategisk funksjon. HR-innsatsen defineres i større grad som et virkemiddel for å realisere organisasjonens mål og øverste HR-ansvarlig får en sentral rolle i toppledelsen. Fra å være et redskap for å styrke ansattes rettigheter blir HR-funksjonen nå omdefinert til i større grad å være et redskap for ledelsen. Utviklingen i retning av management understrekes ved at man oftere benytter HRM (Human Resource Management) og ikke bare HR som tidligere (Røvik 2007). Samtidens profesjonelle HR-medarbeider identifiserer seg lettere med toppledelsen enn som ansattes støttespiller. Ulrich (1997) sier framtidens HR-medarbeider vil vektlegge organisasjonens konkurransekraft i betydelig større grad enn ansattes ve og vel. Innholdet i den strategiske HR-satsningen er forskjellig fra tidligere ved at man nå forsøker å

få innsikt og kontroll over hvordan ”softe” drivere virker inn på økonomiske resultater.

Derneft ønsker man å benytte disse innsikter til å forbedre resultatene. Strategiske HR-tiltak rettes mot å skape verdiøkning gjennom systematisk styring av menneskelige forhold som for eksempel kunnskaper og sosiale relasjoner (ibid).

Idèstrømmen fra ledelse til styring er i følge Røvik (2007) en tung utviklingstrend i samtiden som har elementer av nyrasjonalistiske trekk i seg. Den har fellestrekk med instrumentelle og rasjonalistisk tankegodt som preget ledelses- og organisasjonstekningen fra etterkrigstiden og fram til 1970-tallet. *Utviklingstrenden og forskyvning fra ledelse til styring betyr endring i forståelsen av hvordan ansatte kan påvirkes til å jobbe mål- og resultatorientert.* Samtidens nyrasjonalisme har tre kjennetegn:

1. Styringsoptimisme og en top-down-orientering
2. Vitenskapsorientering
3. Et rasjonalistisk menneskesyn

Styringsoptimismen kommer til uttrykk ved en overbevisning om at organisasjoner er styrbare og kan styres fra toppen, beslutningsmyndighet sentraliseres, og ledelsen må skaffe seg så gode styringskonsepter som mulig. Top-down-orienteringen ses i ulike varianter av balansert målstyring som er utformet med henblikk på å fange opp informasjon og tilby treffsikre styringsmuligheter. Metaforen ”cockpitvisjonen” benyttes som bilde på lederen i rollen som pilot om bord i et flys cockpit. Informasjonssystemer sørger for overvåkning av alle viktige funksjoner og gir lederen god kontroll og oversikt. Fordi styring er en teknisk aktivitet trenger ikke lederen være fysisk nær dem han styrer, men påvirker indirekte gjennom å endre strukturelle rammer for å styre ansattes adferd.

Vitenskapsorienteringen er andre kjennetegn i samtidens nyrasjonalisme. Styring av organisasjoner preges av en rasjonell og vitenskapelig forståelse for hva som blir riktig måte å styre på. Prosessuelle skritt for å få implementert en organisasjonsoppskrift likner et vitenskapelig eksperiment. Data samles inn og gir lederen informasjon om faktorer som påvirker verdiskapningen. Deretter identifiseres drivere som har betydning for verdiskapningen og framskaffede data må benyttes til å oppnå enda større effekt av driverne. Slik kan styring oppfattes å likne en vitenskapelig prosess, der grepene som tas underbygges av målinger, hypoteser og data.

Et rasjonalistisk menneskesyn er det tredje kjennetegnet. Mange reformgrep som tas, for eksempel endring i HR- funksjonen, tydeliggjør en rasjonalistisk og teknisk grunnholdning til mennesket. Fokuset er å styre menneskers adferd i organisasjoner for å oppnå forbedrede resultater i virksomheter. Det eksisterer en utbredt tro på at mennesket lar seg temme og målrette for eksempel av incentiver og belønningssystemer. Forestillingen er at man ikke trenger å være fysisk nær ansatte for å påvirke dem, men de kan indirekte styres på avstand gjennom å endre på strukturelle rammer, signaliserer tydelig et rasjonalistisk menneskesyn (ibid 2007:155-160).

Dersom prestasjonsvurderinger skal ha en konstruktiv effekt på arbeidsmiljø og trivsel må medarbeiderne i følge Mikkelsen (1996) ha mulighet å komme med konstruktiv kritikk uten fare for represalier og at de opplever å få rettferdig behandling. I flere tiår har det vært diskutert problemer med nøyaktige og rettferdige vurderinger og om de ulike målsettingene er forenlige. I forlengelsen av denne diskusjonen er det utviklet to hovedperspektiver på medarbeidersamtaler; et vurderingsperspektiv og et utviklingsperspektiv. Et tredje, målstyringsperspektivet, kan ses som en mulighet til å integrere deler av de to førstnevnte perspektivene. Bak disse ulike perspektivene ligger ulike syn på organisasjoner og på mennesker. Ved å benytte ulike perspektiver kan kreativiteten stimuleres ved problemløsning og skape nye bedre løsninger. Motsatt vil valg av bare en innfallsvinkel være en selvpåført tvangstrøye og vanskeliggjøre mulighetene til å kunne løse problemer på mer enn en måte.

Mikkelsen (2002) mener dagens medarbeidersamtale skal oppfylle to hovedhensikter; den skal gi grunnlag for administrative beslutninger og føre til utvikling og kontinuerlig forbedring både for virksomheten og medarbeideren. Dermed kan det argumenteres for at arbeidslivet i dag har en *dobbel* målsetning (ibid: 32-33).

Nedenfor i tabell 6 følger en oppsummering av medarbeidersamtalens utviklingstrender sent på 2000- tallet.

Tabell 6 Oppsummering av samtalekonseptet og utviklingstrender sent på 2000-tallet:

3

4

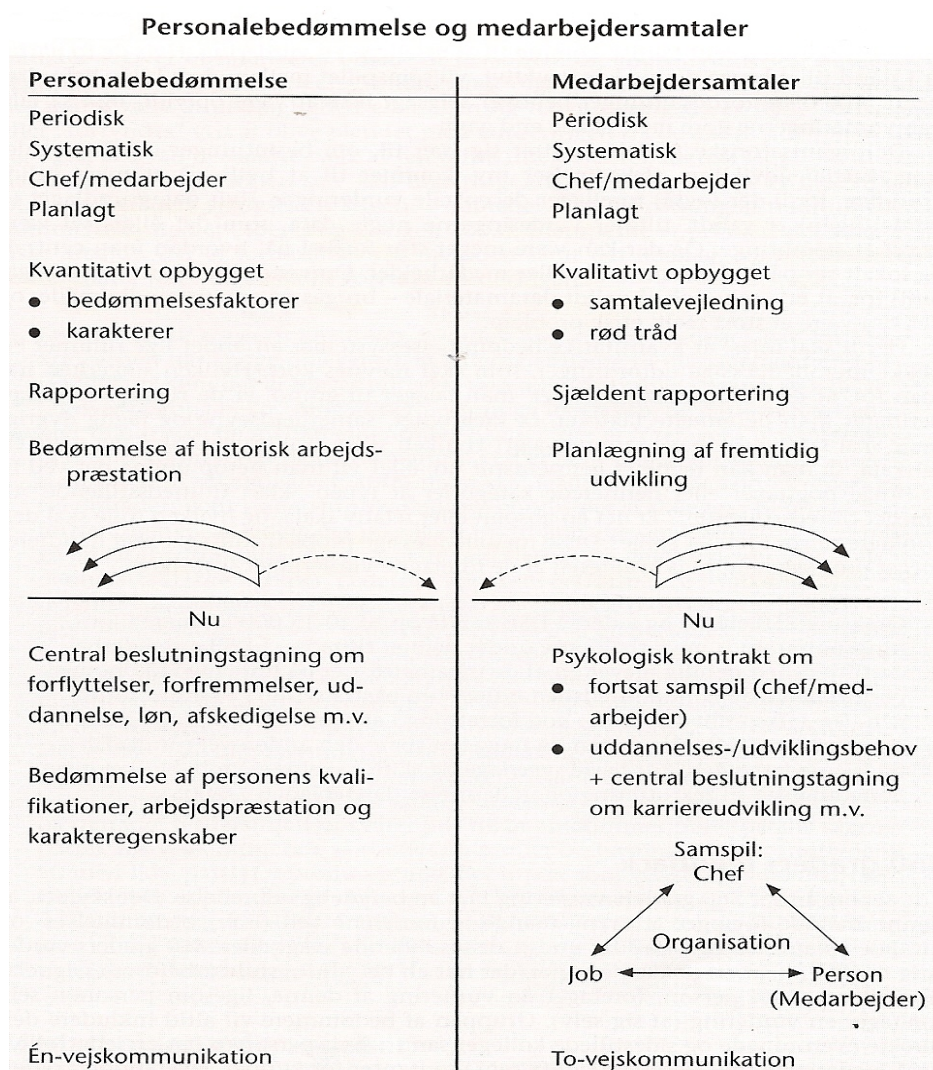
Tid / nivå	Personal-bedømmelse	Lønn	Utdanning/kompetanse	Likeverdighet	Institusjonelle betingelser
Sent 2000-tallet	Akseptert. I tillegg etterspørres evaluering av adferd i arbeidslivet ³ .	Legitimt å inkludere lønsspørsmål i MAS og i større grad for lønn etter innsats.	Høy	Før: tradisjonelt lav maktavstand. Nå: økende avstand pga endring i strukturelle forhold.	Trender: 1. Mindre satsing på ledelse. 2. Rehierarkisering 3. Fra soft til hard HR
Makro	Dagens arbeidsliv har dobbel målsetting: 1. Fremme individuell utvikling og trivsel. 2. Bidra til lønnsomhet og produktivitet for bedriften.	Før: utvikling bort fra industrisamfunnet med faste arbeidsoppgaver, arbeidstider og lønnstariffer.	Skandinaviske medarbeidere har ofte universitetsutdanning.	Styringsbølge og nyrasjonalisme. Styringsoptimisme og top down tilnærming. Vitenskapsorientering.	AML gjelder fortsatt og omfattes nå også av HMS. Virksomhetsstudien viser økt fokus på styring gjennom formell organisasjonsstruktur.
Meso	Ansattes adferd styres indirekte ved å endre strukturelle rammer. Rasjonalistisk menneskesyn.	Nå: Stigende individualisering og oppgaver, lønn og arbeidstid kan skreddersys til den enkelte (prosjektarbeid).	Arbeidstakere har fått flere individuelle rettigheter i arbeidslivet og er viktig humankapital for bedrifter.	HR- innsatsen brukes i større grad som virkemiddel for å realisere organisasjonens mål.	Øverste HR-satsning blir innlemmet i organisasjonens toppledelse. Fokus på målinger og resultater og bruk av <i>harde drivere</i> .
Individ	For å oppnå legitimitet til å realisere virksomhetens mål benyttes <i>myke drivere</i> for å motivere ansatte til innsats og trivsel.	Lønn ⁴ kan tas med dersom den er prestasjonsbasert og MAS inneholder mål og resultat vurderinger.	Medarbeidere har stort engasjement og ansvarsfølelse.	HR ansvarlig; fra redskap for ansatte til verktøy for ledelsen	MAS benyttes som virkemiddel for gjennomføring av HMS, men også som verktøy for individuell måloppnåelse.

³ Larsen (2006) sier i takt med stigende individualisering ses også flere målinger. At prestasjonsbaserte lønnsystemer som forutsetter måling av ansattes arbeidsprestasjon øker i så stort omfang, mener han er tankevekkende (ibid:299).

⁴ Mikkelsen (2002) mener dersom lønnsystemet baseres på ansiennitet og formell kompetanse og det ikke skal vurderes prestasjoner eller lages utviklingsmål, trenger ikke temaet lønn tas med i medarbeidersamtaler. Er derimot lønn basert på prestasjoner og samtalen har arbeids og utviklingsmål kan lønn tas med (ibid:32).

(Røvik 2007, Byrkjeflot i rapport til KS 2008, Mikkelsen 2002 og Larsen 2006).

Larsen (2006) sier personalbedømmelse og ledervurdering har fått stor utbredelse og står i dag side om side med MUS-samtalen. Metode og tidshorisont skal ideelt sett være integrert og overlappende mellom de to systemene. Ulikt ved systemene er at mens MUS- samtalen har et her og nå og framtidsblikk og vektelegger toveis kommunikasjon, så har personalbedømmelsessystemet et tilbakeblikk, et her og nå fokus, samt enveiskommunikasjon (ibid:300).



Figur 4.3 Personalbedømmelsessamtaler og medarbejdersamtaler står i dag side om side (Larsen 2006 mfl. 2006:301).

Nedenfor presenteres funn fra intervjuundersøkelsen som personlige fortellingsanalyser fra nøkkelinformantene. Et spørsmål utgjør innledningen etterfulgt av en beskrivelse fra hver enkelt innen temaene; *personalbedømmelse og lønn, utdanning og likeverdighet og*

institusjonelle betingelser. Kapittelet avsluttes med en oppsummering av funn fra dokumentstudiet og intervjuene med utgangspunkt i oppgavens problemstilling.

4.4 Informantenes syn på personalbedømmelse og lønn i medarbeidersamtaler

Adopterte vi amerikansk tankegods ved medarbeidersamtalens inntog i Skandinavia på 1970-tallet, - og hvordan vil du beskrive samtalens utviklingstrekk når det gjelder personalbedømmelse og lønn?

Knut Wollebæk; på 1970-tallet utviklet vi i Skandinavia egne opplegg for systematiske samtaler mellom leder og medarbeider og konseptet ble til vår egen ”skandinaviske medarbeidersamtale”, men vi mottok også inspirasjon fra USA. Slik medarbeidersamtalen ble utviklet og implementert i Norge, kan den ikke sies og være amerikansk tankegods. Amerikanerne beholdt i stor grad sine Appraisal & Counselling og MBO-systemer.

I Norge var skjematisert bedømmelse og karaktersetning årsak til motstand, både blant medarbeidere, fagforeningsfolk og ledere. Da dette også var koplet til lønnsfastsettelse ble motstanden bastant fra LO-hold. Man skulle ha seg frabedt en slik form for ”snikprivatisering” av lønnsdannelsen, skjult og bakenfor de formelle tariffregulerte prosedyrer. Men å hevde at den skandinaviske varianten av medarbeidersamtalen ble utviklet for å unngå streiker og lammende arbeidskonflikter, slik jeg har sett hevdet, er å ta for hardt i. Riktignok var det nødvendig å finne fram til en samarbeidsform tilpasset normer og verdier i norsk arbeidsliv. Vi valgte derfor å frikople bedømmelser og lønnsselementet fra medarbeidersamtalene, ikke bare på grunn av motstanden som det utløste, men fordi bedømmelser og tilbakemeldinger foregår kontinuerlig i et arbeidsfelleskap. Det er ikke tilrådelig å vente med tilbakemelding til den årlige medarbeidersamtalen, fordi tilbakemelding virker som kjent best når den er aktuell.

Lønn, bedømmelser og tilbakemeldinger var ikke tabubelagte temaer, men skulle primært behandles i den daglige ledelses- og samarbeidsprosess. Vi presiserte at dersom samtalen skulle dreie seg om direkte lønnsforhandlinger, så ble den pr. definisjon en lønnsamtale og ikke en medarbeidersamtale.

På slutten av 1990-tallet vil jeg si to tendenser tiltok; det ble en standardisering og skjemativering av medarbeidersamtalene. De ble også stadig oftere knyttet til obligatorisk

målstyring, arbeidsresultater og lønn. Begge tendenser er i strid med hva det ble advart mot, allerede for 40 år siden. Nyere forskning (bl.a. Kuvaas 2006) bekrefter stort sett at flere av advarslene fortsatt er relevante.

Henrik Holt Larsen; På 1970-tallet oppdaget man medarbeidernes behov for utdanning og dermed trengte man et verktøy til utdannelsesplanlegging, men MUS- konseptet ble også innført som et alternativ og en protest mot bedømmelsessystemer. Å gi medarbeiderne karakterer og registrere data som i neste omgang kunne influere på deres lønn, var på dette tidspunkt politisk uspiselig. Jeg var selv ansatt i BP (British Petroleum, DK) i 1973 -1978 og da jeg fikk jobb i 1973 hadde man allerede innført MUS- samtalen. Den faglige debatt blant personalfolk var klar: man ville verken ha personalbedømmelse eller psykologiske tester. Det var noe amerikansk og ubehagelig som man ikke ønsket. Lønn ble holdt *helt* utenfor og dette ser man fortsatt på mange steder. Dette var en måte å få systemet akseptert på. Tendensen til at lønnsaspektet og bedømmelse var et bannlyst tema i MUS- samtalen vil jeg si holdt seg fram til midten av 1980-tallet.

I dag er tidsånden en annen og det er ikke bare blitt akseptert, men direkte etterspurt å evaluere nærmest enhver form for adferd i arbeidslivet. En annen endring er i takt med en stigende individualisering hvor arbeidstid og oppgaver i større grad skreddersys til den enkelte, ses også stadig flere målinger. Man har stort sett beveget seg bort fra kategoritenkning og kollektivitet som; en for alle, alle for en – hvor alle ble lønnet etter tariffen, til større grad av individuell lønnsfastsettelse. Selv om det er knyttet metodemessige problemer til målesystemer, er det også betenkeligheter knyttet til kategorisering og båsing av medarbeidere. Jeg er av den oppfatning at stigende modenhet og aksept for at disse to ”hellige kyr”; personalbedømmelse og lønn skulle slaktes, kan være årsak til utviklingen.

Jeg ser det som en landevinning at vi har kommet oss over forargelsen og forskrekkelsen over målemetoder. Det er også en fordel at det er skapt gjennomsiktighet slik at de beste kan belønnes og det får konsekvenser å levere dårlige resultater. Imidlertid kreves det profesjonalitet og modenhet å omgås disse målemetodene. I likhet med skarpe kniver må også målemetoder omgås med forsiktighet.

Aslaug Mikkelsen; mye av HR-tradisjonen kom fra USA, men hadde også tankegodt fra en HR-tradisjon med egne selvstendige røtter i Skandinavia. Amerikansk tenkemåte kom i stor

grad med oljeselskapene på 1980 og 1990-tallet sammen med målstyring, så det har nok influert dette. Til tross for dette er mye av det norske særpreget ved medarbeidersamtalen beholdt og har bidratt til å plassere medarbeidersamtalen i en norsk og skandinavisk ledelses sammenheng. Slik jeg forstår Arbeidsmiljøloven er det vanskelig å tenke seg mindre krav til arbeid med ledelse og ansatte uten en medarbeidersamtale. Ved siden av å utforme mål og kompetanseutvikling er måling og vurdering av prestasjoner og resultater en av hovedfunksjonene i medarbeidersamtaler.

I dagens arbeidsliv vekker ofte prestasjonsmålinger og resultatvurderinger negative assosiasjoner, men et vesentlig fellestrekk ved medarbeidersamtalen er at den er et viktig redskap for ledelse, uansett hvilket perspektiv og hvordan medarbeidersamtalen er bygget opp. Man har forstått at for å oppnå gode resultater så må medarbeiderne trives og et viktig moment her er nettopp forholdet mellom leder og medarbeider. Skal man ha gode resultater må man følgelig være i stand til å snakke om hva ansatte skal yte. Hvis man ser en linje i dette vil jeg si det er mer legitimt nå enn tidligere å snakke om prestasjoner.

Dagens arbeidsliv i Norge er egalitært, samtidig er personlige lønnstillegg blitt vanligere i de senere år. Sammenliknet med andre land er likhet en vesentlig verdi og avlønning på grunnlag av ansiennitet og utdanning er fortsatt det vanligste. Utfordringen med personlig avlønning er hvilke vurderinger medarbeiderens innsats skal baseres på og mange medarbeidere er med rette skeptisk til prestasjonsvurderinger som utelukkende basert på lederens inntrykk.

Lønn kan være et tema i medarbeidersamtalen, men må ikke være det. Dersom lønnsystemet bygger på ansiennitet eller formell kompetanse trenger ikke lønn være et tema i medarbeidersamtalen. Skal derimot prestasjoner vurderes vil det være mer naturlig å ta med lønnelementet i samtalen. Det innebærer ikke at lønn skal fastsettes i medarbeidersamtalen, men medarbeideren kan uttrykke sine lønnsforventninger og lederen på sin side kan redegjøre for kriterier for å gi tillegg.

4.4.1 Informantenes perspektiv på kompetanse og likeverd i tilknytning til medarbeidersamtaler

Er dagens medarbeidersamtale et ledelsesverktøy for å utøve kontroll eller en mulighet for utvikling for medarbeideren, - og hvilken betydning utgjør kompetanse og likeverd?

Knut Wollebæk; jeg oppfatter ordet kontroll i både en negativ, maktorientert betydning og en positiv, korrigerende og retningsorientert betydning. I praksis oppleves nok begge, men jeg liker å tro at gode medarbeidersamtaler støtter opp under den positive – og andre aspekter ved samtalen som kan understøtte utvikling og vekst både for leder og medarbeider.

For å mestre problemstillinger knyttet til planlegging, budsjettering, målsetting og resultatvurdering i det daglig fordres både utvikling av kompetanse og utvikling av kommunikasjon og samarbeid. For å kunne oppfylle disse kravene må medarbeiders faglige og karrieremessige framtid planlegges, samtidig som man jobber for relasjonen mellom leder og ansatt preges av gjensidig tillit og åpenhet. Slik jeg ser det var og er dette medarbeidersamtalens hensikt.

Når det gjelder likeverdighet har det alltid vært og er en overtro å anse medarbeidersamtaler som en samtale mellom to i alle deler likeverdige parter. Ledere og medarbeidere har ulike roller, ansvar, makt og innflytelse for de fleste temaer i en medarbeidersamtale. Begrepet empowerment innebærer for eksempel at den ene part skal myndiggjøre den annen, det betyr at partene ikke har et likt eller likeverdig utgangspunkt.

Oppsummert vil jeg si at medarbeidersamtaler er et verktøy for utøvelse og utvikling av ledelse og samarbeid og ikke av den misforståelse at alle mennesker er like, at et hvert synspunkt og opplevelse skal ha lik vekt. I dag er det vanligvis slik at ledere har mest makt og innflytelse over strukturelle betingelser. Derimot sitter dagens medarbeidere ofte inne med mest relevant kompetanse og perspektiv på aktuelle premisser innefor sitt fag, sin jobb og sine fremtidsmuligheter. Mangel på likeverd i utgangspunktet er imidlertid slett ikke til hinder for eksistensielt likeverd, en gjensidig respekt og aksept av hverandre som mennesker med ulike roller og behov. Denne form for likeverdsutvikling mener jeg er vesentlig å dyrke og forankre i et trygt utviklende arbeidsfellesskap.

Henrik Holt Larsen; MUS-samtalen er et ledelsesverktøy, men ikke for å utøve kontroll, samtidig som det er et generelt utviklingsverktøy – også for medarbeideren. Jeg gjenkjenner ikke bilde av at vi i dag skal ha mer styring og kontroll, kanskje er jeg naiv, men det er i høy grad blitt selgers marked (= kunnskapsmedarbeideren). Det er kunnskapsmedarbeideren som representerer konkurransekraften og tar den med dersom vedkommende forlater virksomheten. I Danmark var man ikke så opptatt av kompetanse på 80- og 90- tallet som i

Norge. Men da begrepet kom til Danmark skjelnet man klart mellom kvalifikasjoner; å være riktig god til et eller annet og kompetanse; å være god til det riktige. Kompetanse ble en viktig del av den moderne MUS-samtalen.

Michael Beer 's (1997) kritikk viser til forskningsresultater som i årevis har påvist at bedømmelsessystemer ikke kan differensiere mellom ansatte. At personalbedømmelsesmetoder har problematiske sider er det liten tvil om. Det som er interessant å se her er at Beer ikke tar høyde for at det i Skandinavia er en sammenheng og et samspill mellom medarbeidersamtaler og personalbedømmelser. MUS- samtaler er et skandinavisk fenomen nettopp fordi konseptet passer så fint til den tradisjonelt lave maktdistanse som arbeidslivet preges av her.

Det er betydelig lettere å skape en god dialog mellom i prinsippet to likeverdige parter hvor relasjonen er preget av lav maktdistanse. Selv om selve MUS- samtalen er en dialog mellom to parter som ikke blir likestilte av å sette seg ned med hverandre, kan de allikevel godt være likeverdige i situasjonen.

MUS-samtalens framvekst på 1970-tallet i Skandinavia er tidsepoken hvor man fikk øynene opp for verdien av medarbeiderutdannelse og det ble behov for et verktøy som leder og medarbeidere kunne bruke til å vurdere arbeidsoppgavene i forhold til medarbeiderens kvalifikasjoner. I startfasen var det stor oppmerksomhet omkring utdannelse og spesielt interne og eksterne kurser ble på dette tidspunkt oppfattet som sjeldne eksotiske.

En utfordring med den opprinnelige MUS-samtalen var dens snevre fokus og perspektivet ble utviklet fra kurser til generell faglig utvikling og læring på jobben gjennom jobbrotasjon fremfor formell utdanning. Trenden endret seg så til at man forsøkte å utvikle arbeidsoppgavene heller enn medarbeiderne. For å sikre best mulig samsvar mellom jobb og person kunne dette logisk skje på to måter; enten ved å utvikle personen eller å utvikle jobben. For å unngå å presse medarbeideren inn i en statisk jobbstruktur erkjente man etter hvert at jobben måtte tilpasses medarbeideren og ikke omvendt. Dette er også grunnen til at jeg mener MUS- samtalen prinsipielt burde kalles en medarbeider – og jobbutviklingssamtale.

Aslaug Mikkelsen; jeg mener det bør være en mulighet for vekst og utvikling, samtidig som vekst og utvikling må basere seg på resultatene du har oppnådd så langt og man må ha en

forståelse for hvordan stilling og status er i organisasjonen. Av og til er det dårlige resultater og det må man forholde seg til og forsøke å gjøre noe med det. Jeg vil ikke si at i medarbeidersamtalen skal det kontrolleres, men det ligger snarere et evalueringselement i samtalen. Hvis det var for kontrollen sin del så trengte man ikke en medarbeidersamtale dersom det var poenget.

Når det gjelder kompetanse så var det tidligere slik at i industrisamfunnet representerte fast ansettelse jobbsikkerhet og trygghet. I dagens arbeidsliv er det kun riktig kompetanse til rett tid som kan gi samme jobbsikkerhet og trygghet. I møte med et uforutsigbart marked, globalisering og raske endringer vil kompetanse øke medarbeidernes fleksibilitet til å stå bedre rustet i møte med dagens utfordringer. I et ansettelsesforhold i dag kreves i økende grad at medarbeidere selv tar ansvar for kompetanse og egenutvikling.

4.4.2 Bidragsyternes perspektiv på institusjonelle omgivelser over førtiårsperioden

Dersom man legger til grunn at institusjonelle omgivelser ikke er stabile, - har dette hatt betydning for medarbeidersamtalens historiske utvikling?

Wollebæk; ja, medarbeidersamtalen har alltid vært beskrevet, diskutert og praktisert med bakgrunn i rådende samfunnsmessige strømninger. Noen vil kalle dem markedsmessige, andre motemessige og mange vil peke på politiske eller kulturelle aspekter. Alle har noe rett, medarbeidersamtalen er og vil forstette og være et barn av sin tid. Men den har ideologiske elementer i seg som tilsier at den også i noen grad kan påvirke sin tid.

Diskusjonen om hva som skal vektlegges i en medarbeidersamtale har i årenes løp svingt i takt med tidsånden. Mellom myke verdier som demokrati, medvirkning, tillit og åpenhet på den ene siden og behov for adferdsmodifikasjon, grensesetting og målstyring på den andre. Erfaringene viser at for ensidig vekt på det ene eller andre fører galt av sted, men til tross for dette vil disse to motstridende pendelutslag forutsette hverandre. En organisasjon uten tilstrekkelig tradisjon for demokrati, medvirkning, tillit og åpenhet har små forutsetninger for å mestre adferdsmodifikasjon, grensesetting, målstyring og ytelsesvurdering og vice versa.

I dagens arbeidsliv må man integrere og balansere disse faktorene i *den integrerte medarbeidersamtalen* i forhold til den balanse - eller ubalanse som råder mellom dem i organisasjonen. Er det mangler i de myke verdiene er det her det må investeres. Er det

derimot høy kvalitet på de myke faktorene kan det satses mer på mål, ytelsesvurdering og liknende. Den integrerte medarbeidersamtalen utgjør verken en ”myk” eller ”hard” tilnærming av medarbeidersamtaler, men en situasjons- og individtilpasset integrerende dialog som kjennetegner organisasjoner som søker balanse i seg selv og med sine omgivelser.

Holt Larsen; ja, MUS-samtalen har ikke noen mening dersom man ikke tar utgangspunkt i konteksten og beslutningene som avspeiler konteksten. Bare det å bruke ordet kompetanse som betyr å være god til det riktige framfor å være riktig god, innebærer at man tar utgangspunkt i følgende: Hva skal vi som organisasjon være gode til?

I sitt utspring var MUS-konseptet et serviceettersyn og ikke et strategisk verktøy og den organisatoriske kontekst som medarbeideren inngikk i, fremsto kun som en dis i horisonten, ikke som aktiv medspiller. Derfor snakket man ikke på 70-og 80-tallet om HRM, men om personaladministrasjon hvor man ”gjorde noe med” enkeltpersoner. Fra begynnelsen av 90-tallet begynte man å se utvikling av enkeltpersoner i samspill med organisasjonsutvikling som sammenholder individuell og organisatorisk læring. MUS-konseptet utviklet seg fra kun å være et individuelt verktøy, til også å omfatte organisasjonsutvikling.

I dag ser vi at gjennom årene har to hellige kyr blitt slaktet ved at *utviklings- og bedømmelsessystemer er smeltet sammen* og det er blitt legitimt å snakke om lønn. Begge disse forhold må forventes å bli bevart i framtiden både fordi det i praksis har vært vanskelig å skille dem ad, men også fordi man gjennom erfaring har oppnådd den modenhet som kreves for å motvirke ulempene ved de to integrerte systemer. Mye tyder på at behovet for et institusjonalisert samtalsystem mellom leder og medarbeider også vil bestå i framtiden.

Mikkelsen; arbeidsmiljøloven kom i 1977, at denne har blitt utviklet og endret innebærer også en endring av institusjonelle betingelser. Den skandinaviske modellen for ledelse har blitt utfordret fra ulike kanter, men samtidig er grunnleggende ting rimelig stabile i dette, noe som gjør at det ikke fluktuerer så mye som man skulle tro. Samfunnsforhold kan påvirke institusjonelle forhold og markedsforhold kan ha en påvirkning på hva som tas opp, men ikke nødvendigvis medarbeidersamtalen som fenomen. Den er mer stabil enn bedriftsmessige institusjonelle endringer, men vil langsamt endres i henhold til lovverket. LO har endret perspektiv og folk flest ser ikke på dette som styring. Du kan finne både stabile trekk og

situasjonsbestemte kontekstuelle forhold som gjør at utformingen av medarbeidersamtalen vil variere.

I dag er det få arbeiderne som kun har et relasjonelt perspektiv på medarbeidersamtaler. De fleste er opptatt av hva vil bedriften, hvordan får man jobb og familieliv til å fungere og hvordan vi kan gjøre dette sammen. *Det integrerte perspektivet* er mer vanlig nå, uten at dette er noe entydig begrep. Dersom det er en retning i samtalekonseptets utvikling, er den mer omfattende nå enn tidligere og innebærer ikke bare målstyring, ikke bare vurdering, ikke bare relasjoner, men en kombinasjon av alle elementene.

Det særtrekk som kjennetegner norsk tenkning omkring ledelse inklusiv medarbeidersamtaler er nettopp det doble perspektivet. Arbeidsgiver har en styringsrett, men dette er lite verd dersom man ikke klarer å få til medvirkning som er hjemlet ved lov. På samme måte som det er hjemlet ved lov at det skal være en systematisk kartlegging av arbeidsmiljø på virksomhetsnivå, er medarbeidersamtalen en del av en slik kartlegging på individnivå. Man har begge disse perspektivene hele tiden.

Nedenfor i tabell 7 har jeg foretatt en oppsummering av *funn fra dokumentstudium*.

Tabell 7 Medarbeidersamtalens utviklingstrekk fra 1970-tallet til sent 2000-tallet

TID	Institusjonelle betingelser	Personalbedømmelse / lønn	Utdanning / likeverdighet	Taler for endring	Taler for stabilitet / moderat endring
1970-tallet	Radikalisert politisk samfunnsmessig-kontekst. Politisk ukorrekt med personalbedømmelse og individuell lønnsfastsettelse. Fravek fra tidligere kollektivt framforhandlede tariffavtaler.	Bedømmelse og individuelle lønnsforhandlinger brøt med norsk arbeidslivs tradisjoner. Møtte motstand fra fagbevegelsen, arbeidere og ledere.	Relativt høyt utdanningsnivå, flest produksjonsarbeidere. Innføring av ny radikal reformoppskrift; <i>medvirkning og medbestemmelse</i> . Sikrer arbeiderne rett til deltakelse og innflytelse på egne arbeidsforhold.	Innføring av arbeidsmiljøloven i 1977. For å få aksept for medarbeidersamtalen utelates lønn og bedømmelsesaspektet. Konseptet gis universell utforming tilpasset alle organisasjoner.	Medarbeidersamtalen i Norge vektlegger tillitskapende dialog fremfor bedømmelse av prestasjoner. Formål; unngå dyre streiker og arbeidskonflikter, fremme tillitskapende dialog.
1980-tallet	Framvekst av organisasjonsidentitet, nyliberalisme, og markedstenkning.	Medarbeidersamtalen praktiseres fortsatt uten å innlemme personalbedømmelse og	Høy utdanning. Samarbeid mellom LO og NAF fra 1970-tallet gjenoptas. Konseptet er et	Idealet endrer seg fra forvaltning til forretningsideal. Satsing på ledelses- og	Praksis og presentasjon er som fra 70-tallet når det gjelder lønn og bedømmelse.

	Utdanning gir flere kunnskapsarbeidere og flere rettigheter.	lønnsspørsmål.	demokratisk ledelses- og utviklingsverktøy.	individrettede konsepter.	AML gir partene et forutsigbart avtaleverk.
1990-tallet	Etikk og slankeoppskrifter er 90-tallets tidssignal. <i>Empowerment</i> blir den nye samtidstrenden.	Personalbedømmelse og lønn blir i økende grad akseptert i samtalen. Lønssystemet kommer under press. Det åpnes for større aksept for individuelle lønnsforskjeller.	Høyt utdanningsnivå. Empowerment er et ledelsesverktøy designet for å sikre økonomisk overskudd, medarbeidernes bidrag og til sende informasjon oppover i organisasjonen.	Konseptet finslipes til ulike organisasjoner, medfører ulik praktisering i ulike bransjer. Dersom bedømmelse skal ha positiv effekt på arbeidsmiljø må samtalen innholde <i>både et vurderings- og et utviklingsperspektiv</i> . Tillitsvalgte mister makt og uttalerett i ansettelsessaker. Samtalen forankres strategisk.	Medarbeidersamtalen har oppnådd en institusjonalisert superstandard. Empowerment presenteres som noe nytt, men er en videreføring av ideer fra 70 og 80-tallet. HRM-begrepet fester seg.
Sent 2000-tallet	Tre trender observeres; 1. Avtakende satsing på ledelse. 2. Rehierarkisering for å øke ledelsens styringskapasitet. 3. Fra soft til hard HR; fra verktøy for ansatte til styringsredskap for ledelsen. AML har blitt utviklet og endret.	Aksept for at lønn og personalbedømmelse kan berøres i samtalen. Adferd styres indirekte ved å endre strukturelle rammer. Personalbedømmelse og ledervurdering i dag integrert del av medarbeidersamtalen. Myke drivere skal motivere til innsats og trivsel.	Høyt utdanningsnivå. Konseptet har en dobbel målsetting; 1. Grunnlag for administrative beslutninger. 2. Utvikling og forbedring for virksomheten og medarbeiderne.	Stigende individualisering. Evaluering av adferd etterspørres. HR- innsats innlemmes i toppledelsen for å realisere organisasjonens mål. Fokus på resultater, målinger og harde drivere.	Samtalen er et viktig virkemiddel innenfor HMS. To-veis kommunikasjon, deltakelse og lav maktavstand er fortsatt viktige verdier i norsk arbeidsliv. Økt forståelse for virksomhetenes krav til inntjening og effektivitet.

I tabell 8 nedenfor har jeg på samme måte foretatt en oppsummering av *funn fra intervjuene* knyttet til presentasjon og praktisk bruk av medarbeidersamtalen gjennom de siste førti år.

Tabell 8 Presentasjon og praktisk bruk av medarbeidersamtalen gjennom førtiårs perioden

Informant	Personalbedømmelse og lønn	Utdanning og likeverd	Institusjonelle betingelser	Taler for endring	Taler for stabilitet / moderat endring
Knut Wollebæk	Bedømmelse og lønnelementet ble frikoblet fra samtale.	Høyt utdanningsnivå. Ledere og medarbeidere har ulike roller, makt og innflytelse.	På 70-tallet var det nødvendig å finne et samtalekonsept tilpasset normer og	På slutten av 90-tallet tiltok standardisering og skjemativering av samtale og de ble oftere knyttet til	Konseptet ble til vår egen ”skandinaviske” medarbeidersamtale.

Informant	Personalbedømmelse og lønn	Utdanning og likeverd	Institusjonelle betingelser	Taler for endring	Taler for stabilitet / moderat endring
Henrik Holt Larsen	<p>På 70-tallet innføres MUS-konseptet som et alternativ og en protest mot bedømmelsessystemer</p> <p>Lønn ble holdt <i>helt</i> utenfor og tendensen holdt seg fram til midten av 1980-tallet.</p> <p>I dag er det samspill mellom MUS-samtalen og personalbedømmelse.</p>	<p>På 90-tallet utviklet konseptet seg fra å være et individuelt serviceettersyn til å omfatte organisasjonsutvikling.</p> <p>I dag er samtalen er et ledelsesverktøy - ikke for å utøve kontroll, men et generelt utviklingsverktøy - også for medarbeideren.</p>	<p>På 70-tallet ble personalbedømmelser og prestasjonsbasert lønn ansett for å være politisk uspiselig.</p> <p>I dag er det akseptert men også etterspurt å evaluere adferd i arbeidslivet. Stadig flere målinger kan observeres.</p>	<p>Stigende individualisering, bevegelse fra kollektiv til individuell lønnsfastsettelse.</p> <p>Konseptet utviklet seg fra individuelt verktøy til også å omfatte organisasjonsutvikling.</p> <p>Fra personaladministrasjon til HRM.</p> <p><i>Utviklings og bedømmelsesaspektet har smeltet sammen.</i></p>	<p>En landevinning at vi har kommet over forargelsen og forskrekkelsen over målemetoder.</p> <p>Konseptet er tilpasset tradisjonell lav makt-distanse i arbeidslivet i Skandinavia.</p>
Aslaug Mikkelsen	<p>I dag er lønn akseptert i samtalen. Mer legitimt nå enn tidligere å snakke om prestasjoner og individuell avlønning.</p> <p>Økt forståelse for å oppnå gode resultater må medarbeiderne trives. Viktig blir da forholdet mellom leder og medarbeider.</p>	<p>I dagens medarbeidersamtaler er utforming av mål, kompetanseutvikling og måling /vurdering av prestasjoner en hovedfunksjon.</p> <p>Medarbeidere må i større grad selv ta ansvar for kompetanse og egenutvikling.</p> <p>Arbeidsgiver har styringsrett, men den er lite verdt dersom ikke medvirkning inkluderes i praksis.</p>	<p>AML er blitt utviklet og endret og innebærer endring i institusjonelle omgivelser.</p> <p>I dag anses man for å være en dårlig leder dersom man ikke har medarbeidersamtaler med ansatte.</p> <p>Tatt for gitt at konseptet er et nyttig verktøy for ledelse.</p>	<p>Det <i>integrerte perspektivet</i> er mer vanlig nå. Konseptet er mer omfattende enn tidligere og innebærer både målstyring, vurdering og relasjoner.</p> <p>Konseptet er en viktig del av kartlegging av HMS-arbeidet og arbeidsmiljø på individnivå.</p> <p>Lojaliteten til arbeidsgiver er muligens mer ”frynsete” nå enn tidligere.</p>	<p>Særpreget ved den norske medarbeidersamtalen er beholdt og plassert i en ledelsessammenheng.</p> <p>Dagens arbeidsliv i Norge er basert på egalitære verdier og toveis kommunikasjon.</p> <p>De fleste synes det er kjekt å ha en avtalt samtale med sjefen sin en gang i året.</p>

5. DRØFTING

I denne delen av oppgaven drøftes funn fra empirien opp mot analysebegrepene og indikatorene ”bedømmelse og lønn”, ”utdanning og likeverd” og institusjonelle betingelser i forhold til endring og stabilitet av medarbeidersamtalens historiske utvikling gjennom fire decennier. Problemstillingen løftes fram på ny ved at jeg kommer med betraktninger om hva som kan besvare problemstillingen: **I hvilken grad og eventuelt hvordan har måtene medarbeidersamtalekonseptet presenteres og praktiseres på i den norske konteksten vært stabilt eller blitt endret i 40-årsperioden 1970 til 2010?** Først kommer dog en påminning om forventninger til funn som ble etablert i den teoretiske gjennomgangen i kapittel to.

5.1. Forventninger til endring og stabilitet av samtalekonseptet

Fra et *modernistisk-rasjonelt* teoretisk utgangspunkt oppfattes organisasjonskonsepter å være verktøy som kan brukes til å oppnå mer avgrensede mål. Tilgjengelige løsninger velges på bakgrunn av erfaringsbaserte innsikter i hvordan konseptene virker i praksis. Man er opptatt av å lære av erfaringene og hvordan konsepter virker i praksis. Imidlertid tar slike endringsprosesser vanligvis *tid*. Sett ut fra dette perspektivet legger man til grunn at medarbeidersamtalens innhold har blitt endret langsomt. Rasjonell-teknisk utviklingslogikk tilsier at konseptet har gjennomgått en relativt langsom, små-skritts tilpasning. Ulik praksis og dels ulik presentasjon i forskjellige virksomheter fører til at gamle konsepter skiftes ut for å håndtere endrede betingelser og skiftende omgivelser. Utvikling av konseptet kan skje gjennom differensiering, fra å være en universell oppskrift utformet for alle organisasjoner til å bli et finslipt konsept tilpasset ulike forutsetninger, virksomheter og bransjer. Innflytelse fra liberalisme, individualisme og reformbølgen ofte benevnt New Public Management (NPM) kan ha ført til en svekkelse av egalitære verdier og taler følgelig for at det kan ha skjedd *endring* av samtalekonseptet.

Fra et *institusjonelt-symbolisk* perspektiv kan det forventes at institusjonelle betingelser har forandret seg over en førtiårs periode. Mindre politisk aktivisme og større aksept for bedrifters krav til inntjening, - særlig i perioden fra slutten av 1970-årene - taler for at de mest demokratiske aspekter ved konseptet kan ha blitt filt bort. I dag har svært mange medarbeidere høyere utdanning. Dette fordrer andre tilnæringsmåter å praktisere medarbeidersamtaler på og taler også for endring.

Fra et *rasjonelt-modernistisk* perspektiv kan det forventes *stabilitet* i presentasjon og måten det praktiseres på. Sammenliknet med andre er medarbeidersamtalen et enkelt konsept som bare i moderat grad trenger å bli endret. Det viktigste er å få på plass et rutinisert samtalsystem mellom leder og ansatt. I et institusjonelt-symbolisk perspektiv kan det forventes at konseptet hviler trygt på de egalitære verdier som gjennomsyrrer spesielt norsk arbeidsliv. Deltakelse og to-veiskommunikasjon er viktige verdier som gjenspeiler måten arbeidslivet organiseres på i Skandinavia og som fortsatt ikke har gått av moten.

Nedenfor i punktene **5.2, 5.3 og 5.4** vil jeg forholde meg til og besvare det *første* forskningsspørsmålet som er utmyntet for å bidra til å belyse hovedproblemstillingen. Dette forskerspørsmålet handlet om hvorvidt det har forekommet endringer, eller om det er stabilitet hva angår måtene medarbeiderkonseptet presenteres og praktiseres på i perioden 1970 – 2010.

5.2 Funn knyttet til personalbedømmelse og lønn

Fra 1970-tallet er det benyttet ulike begreper og former for samtaler mellom leder og ansatt. I personalbedømmelsessamtalen, som er mest utbredt i England og USA, foretar lederen en evaluering av medarbeiderens arbeidsprestasjoner som i neste omgang gir grunnlag for lønnsfastsettelse. Denne samtalen har sterkt fokus på bedømmelse og arbeidsprestasjoner og har et større skille mellom leder og ansatt enn det vi har her i Skandinavia. Vurderings- og veiledningssamtalen (V&V-samtale) har en litt mykere form og vektlegger både vurdering og veiledning. Medarbeideren blir også her vurdert, men samtalen inkluderer også medarbeiderens karriere og framtidsutsikter.

Når det gjelder områdene personalbedømmelse og lønn avdekker funn at det har skjedd en *endring* med medarbeidersamtalen ved at den fra midten på 70-tallet ble omarbeidet til lokale norske forhold. Det var nødvendig å finne fram til former som var bedre tilpasset normer og verdier i norsk arbeidsliv. Studien avdekker også at medarbeidersamtalen gjennom 70 og 80-tallet holdt seg *stabil* ved å holde lønn og bedømmelse *helt* utenfor.

Den skandinaviske varianten av medarbeidersamtalen som ble utformet og tilpasset skandinaviske forhold på 70-tallet inneholdt imidlertid ingen systematisk form for evaluering av ansatte. Den kom snarere som en reaksjon på den amerikanske bedømmelsessamtalen og skulle fremme åpenhet og tillit i organisasjonen. I motsetning til personalbedømmelsessamtalen og V&V-samtalen som ble utformet for å løse

effektivitetsproblemer, ble den skandinaviske samtalen utformet for å forebygge og dempe potensielle konflikter mellom leder og ansatte. Den første mer typisk ”norske” medarbeidersamtalen som ble kalt Jobbsamtaler, ble utviklet ved A/S Elektrisk Bureau tidlig på 70-tallet. Her ble det vektlagt at samtalen skulle være en mulighet til gjensidig utdyping og tilbakemelding, fremfor et forum hvor lederen ga sine medarbeidere pass påskrevet i en enveis prosess. Intensjonen om styrking av samarbeidstradisjoner i arbeidslivet ble synliggjort ved av N.A.F.’s utgivelse av heftet Jobbsamtaler i 1980.

Selv om prestasjonsvurderinger på 60-tallet både var akseptert og utbredt i amerikanske organisasjoner utløste det sterk motstand fra fagforeninger i Norge. Årsaken var at den brøt med tidligere fremforhandlede kollektive lønnsfastsettelse, og av defacto utilstrekkelighet ved eksisterende bedømmelsessystemer. For å oppnå legitimitet måtte prinsippet om ansattes prestasjoner som bestemmende for lønnsfastsettelse *utelates* fra samtalen. Denne tendensen holdt seg helt til ut på 80-tallet. Den amerikansk-inspirerte bedømmelsessamtalen slo ikke igjennom her i Skandinavia. Den ble oppfattet som ikke nøytral i forhold til den latente klassiske konfliktdimensjonen mellom ledere og ansatte som består i at partene ofte har motstridende interesser. Her i Skandinavia ble personalbedømmelsessamtalen ansett som et ”ledelsesvåpen” til å kontrollere de ansatte.

Men mot slutten av 1990-tallet inntreer en endring og to tendenser tiltok. Det ble for det første i større grad en standardisering og skjemativering av medarbeidersamtaler. Dernest ble samtalerne stadig oftere knyttet til målstyring, arbeidsresultater og lønn. Sent på 1980-tallet kom flesteparten av ledere og arbeidere til den erkjennelse at det var etisk forsvarlig og håndterbart å innlemme bedømmelsesaspektet i samtalen. Dessuten var det et ønske både blant arbeidere og ledere om å bli bedømt, men dette nedfelles ikke i praktiske rutiner før på 1990-tallet.

Lønnelementet var den siste ”bastion” som på 1990-tallet ble innlemmet i medarbeidersamtalen ettersom både offentlig og privat sektor hadde gitt sin tilslutning til prestasjonsbaserte lønnsystemer. Dagens arbeidsliv i Norge er egalitært, samtidig er personlig avlønning blitt vanligere de senere år. Sammenliknet med andre land er likhet en vesentlig verdi og avlønning på grunnlag av ansiennitet og utdanning er fortsatt det vanligste. I dag er det aksept for at lønn kan tas inn i samtalen. Et viktig funn, er at det synes å være utbredt aksept nå for at i de tilfeller der lønnen er basert på formell kompetanse, ansiennitet og

det ikke skal lages prestasjons- eller utviklingsmål, trenger ikke temaet om lønn tas med i medarbeidersamtaler.

På 70-tallet ble personalbedømmelse og lønns-elementet frikoplet fra medarbeidersamtalen for å få den akseptert. Funn tilsier at konseptet har *endret* seg ved lokal tilpasning til lokale forhold. Et annet funn viser at da medarbeidersamtalen først ble akseptert og tatt inn i organisasjoner holdt den seg rimelig *stabil* gjennom 70- og 80-tallet ved å holde de to nevnte elementene utelatt. I dag er derimot både lønns og bedømmelses-elementet akseptert som en del av samtalen, men den er allikevel ikke en lønnsforhandlingssamtale.

5.3 Funn relatert til kompetanse og likeverd

Kompetanse kan forstås som et samlet knippe av kunnskaper, ferdigheter og holdninger som gjør at arbeidstakere kan utføre aktuelle oppgaver og funksjoner i samsvar med definerte krav og mål (Lai 2004). Kompetanse kan knyttes til evnen til å mestre eller utføre en kompleks utfordring eller oppgave. Kompetansebegrepet sier noe om evnen til å bruke kunnskaper og ferdigheter i menneskelige relasjoner, – situasjoner som omfatter sosiale eller fagspesifikke sammenhenger (St. melding nr. 30). I motsetning til kvalifikasjoner som er bundet til fag eller profesjoner, omslutter kompetanse kvalifikasjoner og er integrert i personlige faktorer. Empowerment (likeverd) dreier seg om myndiggjorte, ansvarlige og selvstendige medarbeidere med beslutningsmyndighet på områder der de er kompetente. Det dreier seg om innflytelse og kontroll over egen arbeidssituasjon.

I forhold til områdene kompetanse og likeverd indikerer studien at det har skjedd en *endring* med medarbeidersamtalen. Innføring av 70-tallets reformbølge: medvirkning og medbestemmelse sammen med Arbeidsmiljølovens inntog i 1977, ga medarbeidersamtalen en universell utforming tilpasset alle organisasjoner. Et annet funn underbygger at medarbeidersamtalen har holdt seg mer *stabil* enn institusjonelle endringer, men blitt endret langsomt over tid.

Det er overtro å anse medarbeidersamtaler som en samtale mellom to i alle deler likeverdige parter. Ledere og medarbeidere har ulike roller, oppgaver, makt og innflytelse for de fleste temaer i medarbeidersamtalen. Fordi empowermentbegrepet innebærer at den ene part skal myndiggjøre den annen, betyr det at partene ikke har et likeverdig utgangspunkt.

På 1970-tallet oppdaget ledere medarbeidernes behov for utdanning og man trengte et verktøy til utdanningsplanlegging. En ny politisk reform ble innført; *medvirkning og medbestemmelse*. I sin tid var dette en radikal reformoppskrift som sikret arbeiderne rett til deltakelse og innflytelse over egne arbeidsforhold. Arbeidsmiljøloven kom i 1977 og medarbeidersamtalen ble gitt en universell utforming tilpasset alle organisasjoner. Det skjedde ved at ble konflikttemaer som lønn og bedømmelse bevisst ble *helt* utelatt fra medarbeidersamtalen for å få konseptet akseptert og lettere implementert i bedrifter.

Utover på 80-tallet var det stor satsing på individuelle og normative etikk-konsepter og samarbeidet fra 70-tallet mellom LO og NAF gjenopptas på slutten av 80-tallet. Tradisjonelt har det vært stor likeverdighet mellom ledere og medarbeidere i Skandinavia. Da kompetansebegrepet ble innført på 80- og 90-tallet skjelnet man klart mellom kvalifikasjoner; å være god til et eller annet og kompetanse; å være god til det riktige. Kompetanse ble en viktig komponent av den moderne medarbeidersamtalen. Medarbeidersamtalen er et skandinavisk fenomen nettopp fordi samtalen passer så fint til den tradisjonelt lave maktdistanse arbeidslivet preges av her.

Utover på 90-tallet ble etikk-konsepter og empowerment reformen de store 90-tallets samtidstrender. Dette er ledelsesverktøy som ble presentert som noe nytt. I realiteten var dette en videreføring av ideer fra 70- og 80-tallet, designet for å sikre virksomheter økonomisk overskudd. Fagbevegelsen får på denne tid svekket sin innflytelse i ansettelsessaker.

På 2000-tallet inntreer to trender; avtakende satsing på ledelse og fra ”soft” til ”hard” HR. Utviklingstrenden og forskyvning fra ledelse til styring betyr endring i forståelsen av hvordan ansatte kan påvirkes til å jobbe mål- og resultatorientert. Funnene som er presentert ovenfor støtter opp under at *konseptet har utviklet seg*.

Samfunnsutviklingen har gradvis beveget seg fra 70-tallets produksjonssamfunn til dagens kunnskapssamfunn. Arbeidsmiljøloven har gjennom tiden vært en stabiliserende faktor mellom arbeidsgivere og medarbeidere. Arbeidsstyrken i dag består av relativt få produksjonsarbeidere og langt flere universitetsutdannede. Dagens medarbeidere har oppnådd flere rettigheter og har flere komplekse arbeidsoppgaver enn tidligere. De er også aktivt involvert i daglige problemløsningsprosesser. At samfunnsforhold endres trenger ikke bety at

medarbeidersamtalen som fenomen endres på individnivå. Den er mer stabil enn institusjonelle endringer, men vil over tid endres langsam i henhold til lovverket. Studien avdekker at de fleste liker å ha en årlig samtale med sjefen sin. Dette er funn som viser at konseptet i stor grad har holdt seg *stabilt*, uten omfattende endringer.

Nedenfor i punkt 5.4 presenteres funn knyttet til institusjonelle betingelser og det fremholdes at normer for hvordan organisasjoner skal ledes endrer seg gjennom tiden. Det pekes på karakteristiske utviklingstrekk på samfunnsnivå og på virksomhetsnivå fra 1970-tallet til sent 2000-tallet. Funn presenteres som understøtter endring så vel som stabilitet av medarbeiderkonseptet. Dette følger en kort oppsummering av funn.

5.4 Funn relatert til institusjonelle betingelser

I denne studien indikerer funn i forhold til institusjonelle omgivelser at medarbeidersamtalen har endret seg bl.a. ved endring i HR-funksjonen. Et annet funn viser at medarbeidersamtalen i stor grad har holdt seg stabil og kun gjennomgått mindre endringer.

I Norge vektlegges kommunikasjon og samarbeid mellom leder og medarbeidere og fokus er på medarbeidernes utvikling og trivsel. Kritikken mot personalvurderinger var at de ansatte kritiserte dem for å ødelegge nettopp motivasjon og trivsel. 1970-tallet var ikke bare samfunnskritiske år, men også et tiår med kollektive myke verdier, noe som også gjenspeiles i Arbeidsmiljøloven som kom i 1977. Dermed inntreffer også en endring i institusjonelle omgivelser. Samtidig som 1970-tallet bar preg av politisk aktivisme og konflikter dukker det opp en politisk korrekt oppskrift om medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet. For regjeringen ble dette en viktig reformsak. I denne radikaliserede samfunnsmessige konteksten ble den norske varianten av medarbeidersamtalen utformet. Man fikk Arbeidsmiljøloven og etterhvert også en medarbeidersamtale med tydelig tilsnitt av demokratiske verdier som spesielt vektla egalitære verdier, tillitskapende dialog og deltakelse.

Den skandinaviske modellen for ledelse er blitt truet fra ulike kanter, men samtidig er ting rimelig stabile, noe som gjør at konseptet ikke fluktuerte så mye som man kanskje skulle tro. Samfunnsforhold kan påvirke, institusjonelle forhold og markedsforhold kan ha en påvirkning på hva som tas opp. Men det betyr *ikke* at medarbeidersamtalen som *fenomen* endres. Den er mer stabil enn bedriftsmessige institusjonelle endringer, men vil langsomt endres i henhold til lovverket. Fagbevegelsen har endret perspektiv, men folk flest ser ikke på dette som styring.

Selv om samfunnsforhold endres, trenger ikke dette bety at samtalekonseptet endres på individnivå. Arbeidsmiljøloven har også vært en stabiliserende faktor som har gitt partene et forutsigbart avtaleverk siden 1977. I dag tas det næmest for gitt at medarbeidersamtalekonseptet er et godt verktøy for ledelse. På 2000-tallet oppnådde medarbeidere lovhemlet rett til medvirkning. Individuelle lønns- og arbeidsforhold kan i dag skreddersys den enkelte gjennom prosjektarbeid. Samtidig er det blitt en økt forståelse for virksomheters krav til overskudd for å sikre deres eksistens. Dette er funn som avdekker at medarbeidersamtalen har, holdt seg rimelig *stabil*.

Men institusjonelle omgivelser er *ikke* stabile og normer for hvordan organisasjoner skal organiseres og ledes forandrer seg. På 80-tallet inntreer ny endring i institusjonelle betingelser. Arbeidere ofte med høyere utdanning, fikk flere individuelle rettigheter og krevde flere kvinner inn i bedrifters lederstillinger. Funn avdekker framvekst av organisasjonsidentitet, nyliberalisme og markedstenkning. Samfunnsbildet domineres nå av satsing på ledelseskonsepter. Et annet viktig funn er at idealet endrer seg fra forvaltning til forretningsideal og nyliberalistiske strømninger fører til krav om bedriftslike markedsorienterte offentlige virksomheter. I praksisfeltet viser ikke dette seg før ut på 90-tallet. Da kan endringer i organisasjonsstrukturer observeres og myndiggjøring (empowerment) blir en ny samtidstrend, sammen med at HRM-begrepet fester seg.

På 70- og 80-tallet snakket man ikke om HRM (Human Resource Management), men om personaladministrasjon og utvikling. HRM-begrepet biter seg fast på 1990-tallet. 70-tallets medarbeidersamtale hadde et individfokus hvor man gjorde noe med personen. Fokuset endret seg til at arbeidsoppgavene i større grad ble tilpasset arbeiderne og ikke omvendt. Tilnærmingen ser enkeltpersoner i samspill med utviklingsutvikling og førte til at medarbeidersamtalen ble både et individuelt og et utviklingsverktøy og konseptet strategisk forankret. På 2000-tallet smeltet vurderings- og utviklingsperspektivet sammen. Medarbeidersamtalen praktiseres i dag som et virkemiddel for å realisere bedrifters mål og tiltak innfor HMS- arbeid, samtidig er den en mulighet for individuell utvikling. Dette er funn som støtter opp under at konseptet har utviklet seg både på individ og virksomhetsnivå.

Sent i det første tiåret av det nye tusenåret viser to hovedtrender seg. Det er *avtakende satsing på ledelse* og idèstrømmen betegnet som *fra "soft" til "hard" HR*. Det sterke ledelsesfokuset avtar og avløses av større vektlegging av design av formell organisasjonsstruktur. I

forlengelsen av ”fra ledelse til styring” endrer innholdet i HR-arbeid seg. Fokus dreies fra ”soft” sosial dimensjon til HR som ”hard” funksjon. Fra å være en støttefunksjon for ansattes rettigheter til å bli et redskap for ledelsen. Endringen i den strategiske HR-satsingen er anderledes nå enn tidligere ved at man forsøker å få innsikt og kontroll over hvordan ”softe” drivere virker inn på økonomiske resultater. Samtidig benyttes disse innsiktene til å forbedre virksomhetens resultater og fokus er på resultater og ”harde” drivere. At medarbeidernes adferd styres indirekte ved å endre strukturelle rammer avslører et rasjonalistisk menneskesyn. Samtidig forsøker man å oppnå legitimitet til å realisere virksomhetens mål ved å benytte ”myke” drivere. Disse skal motivere ansatte til større innsats og trivsel. Medarbeidersamtalen praktiseres i dag både som et virkemiddel for å gjennomføre krav til HMS-arbeid, men også som et tiltak for individuell måloppnåelse. Disse relevante hovedfunn og endringene relatert til HR- funksjonen går i retning av at konseptet har blitt tilpasset og *endret* i samsvar med tidens krav.

Oppsummering av funn

På 70-tallet ble personalbedømmelse og lønnelementet frikoblet fra medarbeidersamtalen for å få den akseptert. Konseptet var stabilt gjennom 70- og 80- tallet ved å holde bedømmelse og lønnelementet helt utenfor. Reformoppskriften; *medvirkning* og *medbestemmelse* ble innført på 70-tallet og sikret arbeidere rett til deltakelse. Arbeidsmiljøloven kom i 1977 og medarbeidersamtalen fikk et tydelig tilsnitt av demokratiske verdier som *spesielt* vektla egalitære verdier, tillitskapende dialog og deltakelse. Disse funn indikerer at konseptet har endret seg ved lokal tilpasning til lokale skandinaviske forhold.

Institusjonelle omgivelser er ikke stabile og normer for hvordan organisasjoner skal styres og ledes endrer seg. 80-tallet gjennomsyres av ledelseskonsepter og framvekst av organisasjonsidentitet, nyliberalisme og markedstenkning. Idealet endrer seg fra forvaltning til forretningsideal. Ved inngangen til 90-tallet dreies fokus mer i modernistisk retning og på mange måter fra ledelse til styringstenkning. Medarbeidersamtalen utvikles fra å være et individuelt verktøy til også å omfatte organisasjonsutvikling og forankres strategisk. Empowerment-reformen blir en ny trend, designet for å sikre virksomheter overskudd og til å sende informasjon oppover i organisasjonen. Sent på 2000-tallet viser to idèstrømmer seg: *avtakende satsing på ledelse og fra ”soft” til ”hard”-HR*. Fokus flyttes innen HR-arbeid fra å være en støttefunksjon for medarbeidere til å bli et styringsredskap for ledelsen. Dette er et

hovedfunn som går i retning av at konseptet er blitt tilpasset og endret i samsvar med tidens krav.

Nedenfor i punktene **5.5.1, 5.5.2 og 5.5.3** vil jeg forholde meg til det andre forskningsspørsmålet som skal bidra til å besvare hva som eventuelt kan *forklare* endring og stabilitet av samtalekonseptet. Vesentlige funn gjennomgås og forklares i lys av teoretiske rammeverk som har vært styrende for avhandlingen, og åpner også for å få til en kobling mellom teori og empiri. Først gis et kort resymè av funn under hvert av de tre overnevnte punktene.

5.5. Forklaringer til funn av endring og stabilitet ved medarbeidersamtalen i lys av teoretisk rammeverk

5.5.1 Forklaringer til funn knyttet til personalbedømmelse og lønn

Hovedkonklusjonen relatert til personalbedømmelse og lønn var at funn indikerer at konseptet har *endret* seg ved lokal tilpasning til lokale forhold. Et annet funn støtter opp under at konseptet har holdt seg *stabilt* gjennom 70- og 80-tallet ved å holde bedømmelse og lønn utenfor.

Både personalbedømmelsessamtalen og V&V samtalen har trekk som lar seg fortolke i lys av *modernistisk-rasjonelt* perspektiv. Personalbedømmelsessamtalen (performance appraisal) ble forsøkt innført av ledelsen på slutten av 1960-tallet *etter* at de hadde blitt oppmerksomme på et reelt problem som bestod i at de ønsket forbedret effektivitet i organisasjonen.

Personalbedømmelsessamtalen ble ansett som et bidrag til løsning. Tanken var at den var et verktøy som med stor sannsynlighet ville gi forventet effekt, forutsatt at den ble innført på riktig måte. Ledelsen så seg selv som rasjonelle og ansvarlige aktører i implementeringsprosessen og hadde kontroll over hele beslutningsprosessen. Ledelsen styrte etter formell hierarkisk struktur og en ”ovenfra og ned” orientering. Men som historien har vist oss ga ikke konseptet forventet effekt.

Størst forklaringskraft har *nyinstitusjonell* teori. Da personalbedømmelsessamtalen ble forsøkt tatt i bruk ble den møtt med motstand i og utenfor organisasjonen. Fagbevegelsen som del av ytre omgivelser var spesielt kritisk til konseptet. Samtalen ble oppfattet til ikke å være kompatibel med gjeldene normer og verdier i organisasjonen og førte da også til at ideen ble

avstøtt. Personalbedømmelsessamtalen ble avvist bl.a. fordi den støtte an mot gjeldende verdier i svært mange virksomheter. Spesielt prinsippet om individuell avlønning basert på prestasjoner var inkompatibelt med tidligere fremforhandlet kollektive lønnsavtaler; en for alle – alle for en (praksistesten). Den ble heller ikke ansett å være verdinøytral i forhold til potensiell konfliktdimensjonen mellom ledere og ansatte som består i at de ofte har motstridene interesser. Personalbedømmelsessamtalen ble oppfattet som et våpen for ledelsen til å kontrollere ansatte. Reformideen passet derfor ikke inn med praksis og verdier som var til stede i organisasjonen fra før (verditesten) og konseptet ble derfor avstøtt.

Funn fra dokumentstudien indikerer i følge nyinstitusjonell teori at idèoverføringen mislyktes på grunn av ”oversettelsesfeil” og førte til at konseptet fikk andre effekter enn forutsatt.

Ledelsen forutså ikke at personalbedømmelsessamtalen kunne føre til motstand noe som kunne forventes av rasjonelle aktører. Man valgte feil oversettelsesmodus ved å kopiere den amerikanske praksisen som ikke passet inn med norske arbeidslivs tradisjoner og lokal kontekst. Man burde heller forutsett at det ville lønne seg å benytte en *modifiserende* modus. Etter en rasjonell overveielse og for å oppnå legitimitet måtte samtalekonseptet *trekke fra* elementet om individuell lønnsfastsettelse og *legge til* elementet om å utviklet samtalekonseptet til å bli et møte mellom likeverdige mennesker. Slik ser vi at translatørkompetanse er en kritisk suksessfaktor for å lykkes med overføring av ideer. Mangelende evne til å lage gode oversettelser av praksiser ved hjelp av translatørkompetanse kan dermed forklare både fiasko og suksess (Røvik 2007).

Sett fra et nyinstitusjonelt perspektiv kan dette gi noe forklaringskraft til den betydning egalitære verdier har, spesielt i norsk arbeidsliv. Lønnelementet i dagens medarbeidersamtale er ikke helt utelatt, men dempet ned. Dermed er et modifiserede modus benyttet i oversettelsesprosessen ved at lønnelementet kan tas med i samtalen, men det vanligste er fortsatt at det holdes utenfor. Nyinstitusjonelt perspektiv kan også gi forklaring til at samtalekonseptet ble modifisert og endret for å få det akseptert. Begrunnelsen for dette var at organisasjoner ønsket å framstå som *legitime* og moderne for omgivelsene. Perspektivet kan også gi forklaringskraft til fagforeninger (utenfra) instruerte medlemmer til å stille seg skeptisk da personalbedømmelsessamtalen ble forsøkt implementert i virksomheter. Fagforeninger kan her oppfattes som viktige og relevante aktører i omgivelsene og fordi perspektivet spesielt vektlegger omgivelsenes oppfatninger på hva som er tidsriktig og viktig ved organisasjonsendringer. Nyinstitusjonell teori støtter opp under at medarbeidersamtalen

gjennom en oversettelsesprosess har endret seg for å få samtalekonseptet akseptert og innført i organisasjoner.

Det *institusjonelt- symbolske* perspektiv kan forklare at motstanden mot personalbedømmelses- samtalen kom ikke bare fra omgivelsene, men ble også støttet internt av arbeiderne. Dermed er de også viktige aktører, og drivkrefter til motstanden ble initiert internt. På denne måten ble motstanden mot bedømmelsessamtalen styrt innenfra som en ”nedenfra og opp” prosess. I dette perspektivet skjer *endringer over tid* og det som søkes implementert må være kompatibelt med eksisterende normer og verdier i organisasjonen. Dette var ikke tilfelle med bedømmelsessamtalen og konseptet ble møtt med motstand både i og utenfor organisasjonen. Man var heller ikke klar over at personalbedømmelsessamtalen representerte noe problem før den var blitt introdusert i virksomheter.

Personalbedømmelsessamtalen kan oppfattes som et institusjonalisert konsept, en ”pakke”, - bestående av både et sett problem- og løsninger. ”Pakker” som sier inn fra institusjonelle omgivelser og dermed *samtidig* inn i organisasjonen. I denne tilnærmingen ble organisasjoner først oppmerksomme på løsningen (personalbedømmelsessamtalen) og etterfulgt av et lokalt legitimitetsproblem den vil være løsningen på (Røvik 1998). Samtalekonseptet anses i dette perspektive både som symboler og som effektive redskaper for ledelse.

5.5.2 Forklaringer til funn knyttet til kompetanse og likeverd

Hovedfunn knyttet til kompetanse og likeverd var at på 90-tallet fikk fagforeningene svekket sin makt i ansettelsessaker, og empowermentreformen blir et viktig 90-talls signal og utgjør et funn som viser at konseptet har utviklet seg.

Et *modernistisk-rasjonelt* perspektiv kan gi noe forklaringskraft til at ledelsen ble på 70-tallet oppmerksom på behovet for et verktøy hvor medarbeidernes prestasjoner kunne vurderes i forhold til deres kvalifikasjoner. Erfaringer med bedømmelsessamtalen viste at (løsningen) ikke virket som forutsatt. Kunnskap om nytt verktøy (medarbeidersamtalen) som ledelsen antok virket bedre drev virksomheter ut på leting nye redskaper. Organisasjonsinterne problemer kan være bestemmende for *at* og *når* virksomheter leter etter nye løsninger. Det er *perioden* og ikke typen problemer som avgjør hvilke konsepter som fanges opp.

Ledelsen valgte å innlemme 70-tallets svært demokratiske medarbeidersamtale i organisasjoner. I dag har ledelsen har i dag alle frihetsgrader til å designe og re-designe

organisasjoner alt etter hva man ønsker å oppnå. Deres legitimitet er knyttet til hvorvidt de makter å være effektive og de har stor makt og kontroll over strukturelle betingelser, hvilket forteller om en ”top down” logikk. At medarbeidersamtalen benyttes som et ledelsesverktøy gir distinkte føringer til modernistisk-rasjonelt perspektiv. Fagforeningene fikk på 90-tallet på sin side svekket innflytelse i ansettelsessaker. Dette kan forklares ved at ledelsen tok strukturelle grep for å styrke egen posisjon for å få full kontroll beslutningsprosessen i ansettelsessaker. Empowermentkonseptet kan anses et ledelsesverktøy bevisst designet for å unngå å tildele medarbeiderne reell i beslutningsmyndighet. Formålet er snarere å sikre deres bidrag og til å sende informasjon oppover i organisasjonen og gir tydelige føringer til modernistisk- rasjonelt perspektiv, og er funn som støtter at samtalen har *endret seg*.

I det *institusjonelt-symbolske* perspektiv tilbyr institusjonelle omgivelser organisasjoner ikke bare legitime løsninger, men også tidsriktige legitime problembeskrivelser (Røvik 1998). 70-tallet var en samfunnsmessig radikalisert politisk tid og dette kan gi forklaring til reformprosesser fylt med medvirkning og deltakelse dukket opp i denne tidsepoken. Poenget er at *periode* og *kontekst* avgjør hvilke konsepter som blir fanget opp, snarere enn problembeskrivelsene som utløste dem. På 90-tallet var medarbeidersamtalen blitt en institusjonalisert standard og implementert inn i organisasjoner fordi dette ga legitimitet internt og i forhold til omgivelsene. Ved å adoptere inn samtalekonsept adopterte man også en eksternt skapt problemdefinisjon som ble oppfattet som gyldig også innen for egen organisasjon. Problemdefinisjonene bestod i at ledere og medarbeidere ikke kommuniserte ofte og godt nok. Dette økte samtalekonseptets *reformutløsende* kraft. Perspektivet gir også noe forklaring til at det utover på 80- og 90-tallet adoptertes ikke samtalekonseptet på grunn av effektivitetsproblemer, men mer som følge av at samtalen var blitt en *konvensjon*. Til tross for dette kan konseptet ha bidratt til effektivitet samtidig som det ble et symbol på det ”nye”. Viktigst var at samtalekonseptet skulle signalisere ønske om å leve opp til omgivelsenes krav til fornyelse om hva som var moderne. Det kan skje ved at gamle oppskrifter dukker opp senere og representerer det ”nye”.

Eksempel på dette er at empowermentreformen dukket opp på 1990-tallet ble det hevdet å være noe nytt, men det var i realiteten en videreføring av tankegods fra 70- og 80-tallet. Ideen dukket opp i ny versjon og skulle symbolisere ”det nye”. Sett ut fra dette perspektivet hviler medarbeidersamtalen på egalitære verdier som har stor betydning i norsk arbeidsliv og det er lettere å skape en to-veis kommunikasjon hvor partene kan anses som likeverdige i

situasjonen. Dette er viktige verdier som også i dag har stor betydning og symboliserer hvordan arbeidslivet organiseres i Norge. Disse verdiene har slett ikke gått av moten. De fleste medarbeidere ønsker å ha en samtale med lederen sin og det tas næremst for gitt at medarbeidersamtalen skal være stabil uten omfattende endringer. Institusjonelt-symbolisk perspektiv kan gi forklaring til at konseptet bare har gjennomgått moderate endringer.

Nyinstitutionelt perspektiv kan gi størst forklaring til at det ikke nødvendigvis er ledelsen som er ansvarlige når nye konsepter skal innføres i organisasjoner. Dagens medarbeidere i Skandinavia er ikke passive aktører som tilpasser seg omgivelsene. De er kunnskapsrike aktører som er aktive i forhold til omgivelsene og velger i tilbudet av oppskrifter. Både ledere og medarbeidere oppfatter seg selv som rasjonelle grupper og etterspørrere av ideer, samtidig som de motiveres til å adoptere oppskrifter fra omgivelsen. Ettersom dette signaliserer en moderne organisasjon uttrykker perspektivets *doble logikk*. Slik kan endringspresset til å adoptere nye ideer komme *innenfra*.

Nyinstitutionell teori kan også gi forklaring til at ledere finner det vanskelig og unna å adoptere organisasjonsideer ved at de opplever press fra *omgivelsene*. Dels tiltrekkes man fordi ideene framstilles som nyttige verktøy, og delvis tvinges man på grunn av lover og forskrifter. Et relevant eksempel er da en radikal og politisert 1970-talls oppskrift om *medvirkning og medbestemmelser* slår inn i arbeidslivet. Dette ble en viktig reformsak for regjeringen, organisasjoner hadde ikke noe valg og måtte implementere konseptet. (NOU1974). Konseptets svært demokratiske presentasjon og innhold var tydelig preget av tidsperioden og samfunnsmessig kontekst den ble utformet i. Medarbeidersamtalen kunne neppe blitt utformet slik i dag og dette er et viktig argument for at konseptet har endret seg.

5.5.3 Forklaringer til funn relatert til institusjonelle betingelser

To hovedfunn relatert til institusjonelle betingelser er at sent på 2000-tallet viser to trender seg; avtakende satsing på ledelse og fra ”soft til ”hard” HR, som er en endring innen HR funksjonen. Dette er funn som viser at medarbeidersamtalen har endret seg.

I *nyinstitutionell* teori kan best forklare at adoptering av oppskrifter skjer ved at organisasjoners identitet utfordres. Utover på 80-tallet begynte organisasjoner å omtale og anse seg selv som *formelle organisasjoner*. Det inntrådte en endring i organisasjoners *identitetsoppfattelse* og selvforståelse. Dette førte til at stadig flere virksomheter ble

mottakelige for nye ideer, og dette endringspresset kom *utenfra*. Identitet er knyttet til hvordan man opplever seg selv i forhold til andre og sammenlikning blir viktig. Hvem ønsker man å være lik, - og hvem ønsker man å være ulik? 80-tallets framvekst av organisasjonsidentitet førte til at virksomheter aktivt forholdt seg til andre organisasjoner. De utviklet forestillingen om at de bør bestå av de samme komponenter som organisasjoner med suksess hadde og som man ønsket å likne på.

På samme tid viser en annen idèstrøm seg: nyliberalismen. Denne fester seg med krav om mer bedriftsluke og markedsorienterte offentlige virksomheter. Omgivelsene oppfattet på 80-tallet offentlig forvaltning som byråkratisk og lite effektiv. Forestilling om at NPM (New Public Management) var en suksessoppskrift spredt fra næringslivet hadde nå bredd seg i omgivelsene. Sterkt endringspress fra institusjonelle omgivelser førte til at organisasjonsidealet ble endret fra forvaltning til forretingsideal. Grunnen var dermed beredt for å få NPM-ideen implementert i offentlig sektor, og endringen kom som et svar på press fra omgivelsene. Strategioppskriftene på 80- og 90-tallet ble utformet for å håndtere komplekse og truende omgivelser. At organisasjoner responderte på krav og forventninger fra omgivelsene for å oppnå eller bevare legitimitet, kan knyttes til nyinstitusjonelt perspektiv. I likhet med modernistisk perspektiv støtter dette opp under ledelsen som drivkraften bak organisasjonsendringer. Endringer i omgivelsene påvirker organisasjoner i stor grad. Institusjonelle betingelser er ikke stabile. Dermed vil omgivelsenes oppfatninger om hva som er tidsriktig og viktig i endringprosesser endres. Dette er funn som indikerer at konseptet har endret seg.

Modernistisk-rasjonelt perspektiv kan gi *moderat* forklaringskraft til at oppskrifter adopteres ut fra interne problemer. På 80-tallet opplevde offentlig forvaltning de hadde et strukturelt problem som bestod i at de hadde en byråkratisk utforming med hierarkisk struktur. Forvaltningsidealet endret seg, mistet popularitet og ble av-institusjonalisert. Dette kan forklares med at organisasjoner ble presentert for en ny oppskrift; NPM. Argumenter for å få implementert forretningsinspirerte ideer til offentlig sektor var at ledelsen oppdaget løsningen (NPM) og anså denne som et nyttig og nødvendig grep. Ledelsen anså ideen som et forbedret skarpstilt verktøy som kunne gi organisasjonen et konkurransefortrinn, samt sikre brukere kvalitetsmessig billigere og bedre tjenester. Forvaltningsidealet ble sterkt kritisert og tapte sin verdi.

På 80-tallet brer forståelsen av organisasjoner som formelle strukturer seg, og at de ofte rammes av samme typer problemer. For å løse interne problemer har organisasjoner ofte behov for samme løsninger, verktøy som kan benyttes i alle typer virksomheter med vitenskapelig dokumenterte effekter. På 90-tallet skjedde en oppblomstring av konsultantselskaper som produsenter av oppskrifter. Disse hadde nytte av å spre forestilling om at alle organisasjoner er like. Det gjorde konseptene lettere salgbare inn i alle typer organisasjoner. Medarbeidersamtalen er et konkret konsept som gjør at ledere med enkelhet kan kjøpe seg en konkret løsning fra konsulentbransjen og som enkelt lar seg innføre. En rasjonell forklaring knyttet til dette perspektivet er til tross for økte utgifter med å innføre et nytt forbedret konsept på kort sikt, vil det likevel lønne seg på lengre sikt ved at virksomheten kan oppnå et konkurransefortrinn.

Institusjonelt-symbolisk perspektiv kan gi god forklaring til at endringspresset kan komme innenfra. På 80-tallet opplevde offentlig ansatte det belastende å bli assosiert med et tungrodd byråkrati som de ønsket å markere avstand fra, altså differensiering (Røvik 1998). Dermed ble de aktive pådrivere for å få NPM innført i forvaltning for å få gjenreist legitimitet internt og i omgivelsene. Initiativet til endring kom som en ”nedenfra og opp prosess. Organisasjoner forsøkte og imiterte bedrifter som hadde hatt suksess med medarbeidersamtalekonseptet på 70-tallet. A/S Elektisk Bureau (EB) ble ansett for en vellykket bedrift. Medarbeidersamtalen som suksessoppskrift var en del av idealbildet. Virksomheter sammenliknet seg med EB, om de selv hadde eller ikke hadde konseptet. Organisasjoner ønsket å *redusere* avstanden til EB. Medarbeidersamtalen var spesielt godt egnet som identitetsmarkør og sammen med forestillingen om det idealiserte bedriftsideal og måten det ble presentert på, ga konseptet *sosial autorisasjon*.

Ved å innføre samtalsystemet signaliserte organisasjoner samtidens demokratiske normer og verdier utdad og oppnådde legitimitet. I institusjonelt-symbolisk perspektiv ses institusjonelle omgivelser som samfunnsskapt fenomen og har en ”bottom up” logikk. Bedrifter som praktiserte samtalen ble oppfattet som moderne meningsbærende symboler på aksepterte normer som rettferdighet, demokrati, rasjonalitet, fornyelse og utvikling. Konseptet ble ansett som en mulighet for alliansebygging og potensielle konflikt dimensjoner dempet. Konseptet anses som en ”harmoniseringsoppskrift” mellom ledere og medarbeidere.

Arbeidsmiljølovens inntreden i 1977 ga arbeiderne rettigheter som spesielt vektla egalitære verdier og tillitskapende dialog og medvirkning i arbeidslivet er blitt hjemlet ved lov. Medarbeidersamtalen på 70-tallet og 80-tallets ble presentert og praktisert svært demokratisk og perioden gir distinkte føringer til institusjonelt- symbolsk perspektiv. På mange måter skjedde det en dreining i modernistisk-rasjonell retning på 90-tallet. Etikk-konsepter er likevel eksempel på fortsatt normative og sosiale innslag i tidsperioden. Arbeidsmiljøloven har utvilsomt vært en stabiliserende faktor. Innenfor denne tilnærmingen skjer endringer langsomt over tid og medarbeidersamtalen er blitt endret med små skritt som en naturlig del av arbeidslivet i henhold til lovverket. I dag har *bedømmelses- og utviklingsperspektivet smeltet sammen* og samtalen er et viktig tiltak innenfor HMS-arbeidet. To-veis kommunikasjon, deltakelse og likeverd er viktige verdier som er like aktuelle i dag som for 40 år siden. Samtidig er det utviklet større forståelse for bedrifters krav til overskudd. Dette er normative og sosiale verdier som kan knyttes til symbolsk-institusjonelt perspektiv som taler for *stabilitet* ved medarbeidersamtalen.

Modernistisk- rasjonelt perspektiv kan gi *stor forklaringskraft* til at ledskapet på 2000-tallet gjennomførte en *strukturell* endring i HR-funksjonen. ”Fra ledelse til styring” er et annet reformgrep designet for å sentralisere avgjørelsesmyndighet, samt gjøre organisasjoner til funksjonelle styringsinstrumenter. Ledelsen foretok en planlagt omorganisering av HR-funksjonen. Fra å være en ”soft” administrativ og sosial funksjon til et virkemiddel for å realisere organisasjonens mål, - ”hard HR. Det sterke ledelsesfokus fra 80-tallet avtar og dreies i retning av design av formell organisasjon. Dette har nyrasjonalistiske trekk i seg og kan knyttes til rasjonalistisk tankegods. HR- funksjonen endres fra en støttefunksjon for ansatte til at HR-ansvarlig får en rolle i toppledelsen, og blir et *redskap* for ledelsen.

Ledelsens rasjonelle målsetting med strategisk HR- satsing er å få innsikt i hvordan ”softe” drivere virker inn på økonomiske resultater. Innsikter som benyttes til å forbedre organisasjonens resultater. Modernistisk-rasjonell tenkning gjenkjennes i vektlegging av rasjonelle mål, profitt og effektivitet. At organisasjonens konkuransekraft vektleggs i større grad enn ansattes ve og vel, understreker dette (Ulrich, 1997). Endring i strukturelle rammer som styrer medarbeidernes adferd uttrykker et rasjonalistisk menneskesyn og angir en ovenfra og ned holdning. Perspektivet gir forklaring til at oppskriften blir oppfattet som et effektivt ledelsesverktøy. En rasjonell begrunnelse for å praktisere samtalen i dag er at det forventes at ledere som ansvarlige aktører har årlige samtaler med ansatte. Funn som viser endringer i

formell struktur, stadig flere målinger, et rasjonalistisk menneskesyn og sist men ikke minst endringer i HR-funksjonen, støtter opp under at konseptet har endret seg.

I likhet med modernistisk-rasjonelt perspektiv har ledere i et *nyinstitusjonelt perspektiv* rett til å foreta bindene beslutninger og støtter opp under at endringsprosesser gjennomføres av rasjonelle ledere. Medarbeidersamtalen kan forklares som en immateriell idé som kommer ”utenfra” og raskt spres inn i nye organisasjoner. Konseptet omformes til mer generelle oppskrifter og lettere overførbare til andre virksomheter og kontekster. For at en idé skal fungere og forstås i ny kontekst kreves *oversettelse* og *translasjonskompetanse* og oversettelse pågår kontinuerlig. Endringer inntreffer ofte som svar etter press fra institusjonelle omgivelser. I dag samarbeider og sammenlikner ofte organisasjoner seg med hverandre. Konseptet blir av de fleste virksomheter oppfattet som tidsriktig og moderne måte å lede på. Ettersom de fleste organisasjoner praktiserer samtalen gir det konseptet en legitimerende effekt. I dag vil ulik praksis og innhold variere etter bransje og bedrift og taler for endring av konseptet.

Institusjonelt-symbolsk perspektiv kan gi stor forklaringskraft til at medarbeidersamtalen har blitt en naturlig del av ledelsens og virksomhetens aktivitet som ledd i en naturlig utvikling. Fra 90-tallet tas det nærmest for gitt å være den naturlige måten å lede og organisere på i Skandinavia. At medarbeidersamtalen har gjennomgått en naturlig utvikling kan ses som et resultat av at konseptet er akseptert av virksomhetens ansatte. Perspektivet gir forklaringskraft til samarbeidet mellom NAF og LO på 70-tallet og som senere ble revitalisert på 80-tallet. Samarbeid, to-veis dialog og tillit førte til en felles forståelse mellom ledere og medarbeidere. Resultatet ble at konseptet oppnådde aksept fra begge parter og er blitt en institusjonalisert organisasjonsoppskrift.

Institusjonelt-symbolsk perspektiv kan best forklare at endringsprosesser kan medføre motstand initiert nedenfra. Eksempel på dette er da personalbedømmelsesamtalen ble forsøkt innført i organisasjoner på 60-tallet. Ulike aktører er involvert i implementeringsprosesser som ofte kan ha motstridene interesser. I dag er ikke bare ledelsen, men ansatte kunnskapsrike aktører som bidrar med faglig innsikt og human kapital til bedriften. Begge parter har forhandlingsstyrke. Dette vil prege implementings- og endringsprosesser som kan være krevende og vanskelige å lede. Ledere har likevel forstått at for å oppnå gode resultater i organisasjonen må medarbeiderne trives. Dette gir støtte til bruken av ”softe” drivere og tiltak som skal motivere til økt innsats og trivsel.

6. AVSLUTNING

I dette avsluttende kapittelet presenteres en sammenbindende analyse og det gis en kort oppsummering over *hva* jeg fant og *hva* som er hovedforklaringen til vesentlige funn. Avslutningsvis presenteres en tabell over epiriske funn sett i lys modernistisk-rasjonelt, institusjonelt-symbolsk og nyinstitusjonelt perspektiv. Helt til slutt presenteres en kortfattet konklusjon.

Funn og forklaringer knyttet til personalbedømmelse og lønn

Da den amerikansk inspirerte bedømmelsessamtalen ble forsøkt innført i norske virksomheter på 1960-tallet stilte medarbeidere og fagforeninger seg skeptisk til dette. Denne samtalen bestod av et personalvurderingssystem som var direkte knyttet til lønnsfastsettelse. Spesielt prinsippet om individuell avlønning basert på prestasjoner vakte forargelse og sett på som brudd på tidligere fremforhandlede tariffavtaler.

Vi ser linjer til *modernistisk-rasjonell* teori ved at konseptet ble utformet for å håndtere effektivitetsproblemer. Rasjonelle ledere styrer etter formell hierarkisk struktur med kontroll over hele beslutningsprosessen. Ledelsen hadde en ovenfra og ned holdning til sine medarbeidere. Den bakenforliggende intensjonen med å implementere personalbedømmelsessamtalen var å framskaffe et bedre verktøy til å kontrollere ansatte.

Størst forklaringskraft har imidlertid *nyinstitusjonell* teori som translasjonsteoretisk oversettelsesprosess. Press fra institusjonelle omgivelser utløste motstand og førte til at konseptet ble frastøtt. Lederene valgte feil oversettelsesmodus ved å kopiere den amerikanske praksisen som ikke passet inn i norsk arbeidslivs tradisjoner og kontekst. "Oversettelsesfeil" førte til andre effekter enn forutsatt. Manglende translatørkompetanse hos ledere ført til mislykket oversettelse og kan forklare at implementering av bedømmelsessamtalen ble en fiasko. På den andre side kan perspektivet forklare at den skandinaviske medarbeidersamtalen ble en suksess. På 70-tallet valgte ledelsen en modifierende modus ved å utelate lønnelementet i samtalen for å få konseptet akseptert og skape en god samarbeidsånd. På 90- og 2000-tallet ble lønn ikke utelatt, men dempet ned i medarbeidersamtalen. Elementet om å tilstrebe likeverdighet i samtalen ble lagt til. Konseptet ble språksatt til en god oversettelse som oppnådde legitimitet. Konseptet var et redskap med interne effekter, samtidig som det ga

legitimerende effekter både i og utenfor organisasjonen. Godt translatørarbeid kan forklare at samtalen ble nedfelt i organisasjoners praksisplan og rutiner fra slutten på 70-tallet. På 90-tallet hadde koseptet utviklet seg og blitt en institusjonalisert standard. Dette er funn som viser at konseptet har *endret seg*.

Institusjonelt-symbolsk perspektiv kan gi forklaringskraft til at motstanden ikke bare kom fra omgivelsene. Medarbeiderne støttet initiativet til motstanden og var også viktige aktører og til at prosessen ble styrt innenfra som en ”nedenfra og opp” prosess. Motstanden var massiv mot bedømmelsessamtalen fordi den verken var komptibel med verdier eller tidligere praksis i organisasjonen og uløste motstand blant ledere og arbeidere internt og blant fagforeninger eksternt. Medarbeidersamtalen ses som en løsningsfremdrevet reform som oppstod som en protest og bortvalg av personalbedømmelsessystemer. Disse funn taler for *endring* av samtalen.

Funn og forklaringer knyttet til kompetanse og likeverd

En ny reformoppskrift om *medvirkning* og *medbestemmelse* implementeres inn i organisasjoner på 70-tallet. Denne sikrer arbeiderne rett til deltakelse og medbestemmelse over egne arbeidsforhold. På 90-tallet utvikles medarbeidersamtalen fra å være et individuelt verktøy til å omfatte organsiasjonsutvikling og blir strategisk forankret. Fagforeningene mister sin makt i ansettelsessaker og empowerment- konseptet dukker opp.

Institusjonelt – symbolsk perspektiv kan gi noe forklaring til at virksomheter adopterte 70-tallsoppskriften medvirkning og medbestemmelse. Som en løsningsfremdrevet reform adoptertes denne inn sammen med en problemdefinisjon som bestod av kommunikasjonsproblemer. Endringer tar tid og ledelsen ønsket å legge til rette for et bedre samarbeidsklima. Innføring av nytt samtalekonsept bar bud om en moderne organisasjon og styrket intern legitimitet. På 80-og 90-tallet praktisertes samtalsystemet fordi det var blitt en konvensjon. I dag tas det for gitt at konseptet er en god måte å organisere og lede på. Perspektivet kan gi forklaring til at det i dag benyttes ”softe” drivere i organisasjoner som skal motivere ansatte til trivsel og utvikling. Funn avdekker at medarbeidere ønsker å ha en årlig samtale med sjefen sin og taler for *stabilitet*.

Nyinstitutionelt perspektiv kan forklare at medarbeidere med høy utdanning ikke er passive aktører som tilpasser seg omgivelsene, men aktive når organisasjoner tar inn nye ideer. De

velger i tilbudet av oppskrifter og oppdager nye. Endringspresset kan dermed komme innenfra. Det kan også komme utenfra. På 70-tallet ble medvirkning og medbestemmelse en viktig reformsak for regjeringen og virksomheter følte seg tvunget til å innføre denne. I dag praktiseres samtalen som verktøy for organisasjoners måloppnåelse og som mulighet for vekst og utvikling for medarbeiderne. Sterk økning i antall kunnskapsarbeidere er funn som taler for at konseptet har *endret seg* og dette kan knyttes til nyinstitusjonell teori.

Modernistisk-rasjonelt perspektiv kan innebære at ledelsen har alle frihetsgrader til å designe og re-designe organisasjoner. En mulig intensjon med å innføre samtalekonseptet på 70-tallet kan ha vært at organisasjoner ønsket å unngå flere kostbare streiker og tap av konkurransekraft. Ledelsen har stor makt og kontroll over strukturelle betingelser og viser en ”top down” logikk. At fagforeningene mistet sin makt i ansettelsessaker på 90-tallet kan forklares ved at ledelsen tok strukturelle grep for å styrke egen posisjon og oppnådde full kontroll over hele beslutningsprosessen. Empowerment-konseptet er bevisst designet for å unngå å tildele medarbeidere beslutningsmyndighet og for å sende informasjon oppover i organisasjonen. Dette er funn som taler for *endring* og som gir føringer til modernistisk-rasjonelt perspektiv.

Funn og forklaringer til institusjonelle betingelser

Institusjonelle omgivelser er ikke stabile og normer for hvordan virksomheter skal ledes og organiseres vil gjennom tiden endres. På 80-tallet endrer idealet seg fra forvaltning til forretningsideal og fører til krav om markedstenkning i offentlig sektor. HRM-begrepet fester seg på 1990-tallet og samtalen utvikles fra å være et individuelt konsept til å omfatte organisasjonsutvikling og forankres strategisk. Sent på 2000-tallet viser to trender seg; avtakende satsing på ledelse og fra ”soft” til ”hard” HR.

Nyinstitusjonell teori kan gi størst forklaringkraft til at NPM- oppskriften ble innført i offentlig sektor på 80-tallet etter at dens identitet var blitt utfordret. Forvaltningsidealet ble av-institusjonalisert. Etter press fra institusjonelle omgivelser endrer idealet seg fra forvaltning til forretningsideal. Perspektivet kan også gi forklaring til at virksomheter responderer på krav og forventninger fra omgivelsene. Organisasjoner påvirkes av endringer i omgivelsene og ettersom institusjonelle betingelser ikke er stabile vil omgivelsenes oppfatning om hva som er tidsriktig og viktig variere over tid. Medarbeidersamtalen er mer omfattende nå enn tidligere. Ikke bare målstyring, ikke bare vurdering, ikke bare relasjoner, men en kombinasjon av alle

elementene. Det integrerte perspektivet er mer vanlig nå, uten at dette er noe entydig begrep. Samtidig er det større forståelse for bedrifters krav til overskudd. Dette er normative og sosiale verdier som kan knyttes til nyinstitusjonell teori og symbolsk-institusjonelt perspektiv og funn som taler for *endring*. Nyinstitusjonell teori kan også knyttes til at bedømmelses- og utviklingsperspektivet er smeltet sammen. Medarbeidersamtalen er et nyttig tiltak innenfor HMS-arbeidet på virksomhetsnivå, samtidig som den gir mulighet til individuell utvikling. Dersom man ser en linje i dette er det mer legitimt nå å snakke om prestasjoner og man blir oppfattet som en dårlig leder dersom man ikke har medarbeidersamtaler med ansatte. Dette siste funnet, sammen med bedrifters krav til overskudd, kan knyttes både til modernistisk-rasjonelt og nyinstitusjonelt perspektiv.

Institusjonelt-symbolsk perspektiv kan gi best forklaring til at samtalekonseptet er endret med små skritt i henhold til lovverket. To-veis kommunikasjon, deltakelse og likeverd er viktige verdier som er like aktuelle i dag som for 40 år siden. Ting er rimelig stabile og samtalen flukterer ikke så mye som man skulle tro. Markedsforhold og samfunnsforhold kan påvirke innholdet, men dette betyr ikke at samtalen som fenomen endres. Den er mer stabil en bedriftsmessige institusjonell endring. Det tas for gitt at konseptet er et godt verktøy for ledelse. Dette er funn som taler for *stabilitet* og kan knyttes til symbolsk- institusjonelt perspektiv.

Rasjonelt- modernistisk perspektiv kan gi størst forklaringskraft til at ledelsen på 2000-tallet gjennomførte en strukturell endring i HR- funksjonen. Et annet reformgrep som tas er ”fra ledelse til styring” - designet for å gjøre organisasjoner til funksjonsdyktige styringsinstrumenter. HR-funksjonen endres fra ”soft” sosial funksjon til virkemiddel for å realisere organisasjonens mål, - ”hard” HR. HR- funksjonen endres fra støttefunksjon for ansatte til at HR-ansvarlig blir en del av toppledelsen og redskap for ledelsen. Modernistisk tankegang gjenkjennes i veklegging av rasjonelle mål, effektivitet og profitt. Større vektlekking av bedrifters konkurransekraft enn ansattes ve og vel. Endring i formell struktur og endring i HR- funksjonen og avtakende satsing på ledelse er funn som taler for *endring* av samtalen.

Nedenfor i tabell 9 nedenfor presenteres vesentlige funn sett i lys av de tre teoretiske perspektivene som har vært styrende for avhandlingen. De skal bidra til å flette teori til emperi, samt gi en sammenbindende oppsummering.

Tabell 9 Empriske funn sett i lys av tre teoretiske perspektiver

	Modernistisk-rasjonelt perspektiv	Institusjonelt-symbolisk perspektiv	Nyinstitutionelt perspektiv
TALER FOR ENDRING	<p>Premiss: adferd kan styres gjennom formell hierarkisk struktur. Ovenfra og ned.</p> <p>Vurderingsperspektiv.</p> <p>Konseptet er et ledelsesverktøy utformet for å realisere organisasjonens mål. Ledelsen har alle frihetsgrader til å designe organisasjoner. Målet er økt effektivitet og konkurransekraft.</p> <p>1990-tallet: Empowermentkonseptet innføres, bevisst designet for å unngå å tildele medarbeidere beslutningsmyndighet. Fagforeningene får svekket makt i ansettelsessaker. Ledelsen tok strukturelle grep for å få kontroll over hele beslutningsprosessen. Medarbeidersamtalen blir strategisk forankret og HRM-begrepet fester seg.</p> <p>Sent 2000-tallet: ledelsen gjennomfører to strukturelle endringsgrep; <i>fra ledelse til styring og fra "soft" til "hard" HR</i>, designet for å gjøre organisasjoner til funksjonsdyktige styringsinstrumenter. HR-funksjonen endres fra støttefunksjon for ansatte til at HR-ansvarlig blir en del av toppledelsen og redskap for ledelsen.</p> <p>Rasjonalistisk menneskesyn; fokus på kontroll. Stadig flere målinger kan observeres.</p>	<p>Premiss: oppskrifter som løsningsdrevet reformer. Ved import av løsning importeres samtidig tidstypiske problemer. Nedenfra og opp. Utviklingsperspektiv.</p> <p>1960-tallet: bedømmelsessamtalen førte til stor motstand blant arbeidere, ledere og fagforeninger. Brøt med norske tradisjoner og framforhandlede avtaler.</p> <p>1970-tallet: reformen, <i>medvirkning og medbestemmelse</i> innføres. Sikrer arbeiderne rett til deltakelse og med-bestemmelse. Samtalen hadde kun et individfokus.</p> <p>1980-tallet: samarbeidet mellom LO og NAF fra 70-tallet revitaliseres på 80-tallet. Arbeiderne involveres i ledelsesspørsmål.</p> <p>1990-tallet: Økning i standisering og skjemativering av samtalene, knyttes oftere til lønn og resultater. Samtalen utviklet seg fra individuelt verktøy til også å omfatte organisasjonsutvikling.</p> <p>Sent 2000-tallet: finnes ingen <i>typisk</i> medarbeidersamtale. Utvikling av konseptet skjer i takt med utvikling av medarbeidere og ledere, varierer etter bedrift og bransje.</p>	<p>Premiss: Overføring av ideer forstås som translasjonsprosess. Ovenfra og ned.</p> <p>Integrert perspektiv.</p> <p>1960-tallet: bedømmelsessamtalen ble avstøtt i Norge. Ledere benyttet kopieringsmodus som ikke var kompatibel med norske verdier eller lokal praksis.</p> <p>1970-tallet: lønnelementet trekkes fra og likeverdighetselementet legges til for å få medarbeidersamtalen akseptert. Modifiserende modus ble valgt. Translatørkompetane kan være en kritisk faktor på suksess eller fiasko ved overføringer av oppskrifter.</p> <p>1990-tallet: konseptet oppnådde en institusjonalisert standard.</p> <p>2000-tallet: smeltet <i>utviklings og bedømmelsessaspektet sammen</i>.</p> <p>Sent 2000-tallet: Samtalen praktiseres som et virkemiddel for å realisere bedrifters mål og tiltak innen HMS arbeid, sammen med utvikling og tiltak for individuell måloppnåelse. Kompetanse er viktig komponent i den moderne samtalen.</p>
TALER FOR STABILITET	<p>Sent 2000-tallet:</p> <p>Ledere anses som rasjonelle aktører og det kreves i dag at de avholder medarbeidersamtaler med ansatte. Konseptet anses som et effektivt og rasjonelt ledelsesverktøy for måloppnåelse som ikke behøver å endres.</p> <p>Konseptet har liten innvikning på produksjon, inntjening og effektivitet. Har ingen legitim begrunnelse for å installere nytt samtalekonsept.</p>	<p>Sent 2000-tallet:</p> <p>At samfunnsforhold endres trenger ikke bety at samtalen som fenomen endres på individnivå. Den er mer stabil enn institusjonelle endringer, men endres langsomt i hht lovverket.</p> <p>AML har bidratt som stabiliserende faktor mellom partene. Egalitære verdier har slett ikke gått av moten. Tas nærmest for gitt at medarbeidersamtalen er et godt verktøy for ledelse.</p>	<p>Sent 2000-tallet:</p> <p>Arbeidsgivere, ledere og medarbeidere er til syvende og sist i samme båt. I dag er det større forståelse for bedrifters krav til overskudd som sikrer deres eksistens.</p> <p>Medarbeiderne har oppnådd økte rettigheter, stigende individualisering, lønn og arbeidstid kan skreddersys til den enkelte. De fleste liker å ha en årlig samtale med sjefen sin.</p>

6.1 Konklusjon

Flere funn viser at medarbeidersamtalen gjennom de fire siste decennier faktisk har endret seg. Funn samsvarer i stor grad med forventningene som ble utledet under punkt 5.1. De to endringsgrepene; fra ledelse til styring, og fra ”soft til hard HR”, samt endring i HR-funksjonen er eksempler på det har skjedd en dreining fra 80-tallets ledelsesdoktrine mot styring på 2000-tallet. Dette gjelder på makronivå og på virksomhetsnivå. Denne undersøkelsen har imidlertid ikke funnet støtte for dette på individnivå. Jeg har ikke funnet belegg for at medarbeidersamtalen har et mer styringsrettet fokus nå enn tidligere. Snarere tilsier funn at kunnskapsarbeidere ikke vil finne seg i styring og dette vil oppfattes som gammeldags. Kunnskapsarbeideren representerer dessuten konkurransekraften og tar denne med seg dersom vedkommende forlater bedriften. Arbeidsmiljøloven og vektlegging av egalitære verdier har også hatt betydning for at praktiseringen av medarbeidersamtalen i stor grad har holdt seg stabil.

Forventninger og press fra institusjonelle omgivelser krever konkurransedyktige og effektive organisasjoner. Endring innen HR-funksjonen kan oppfattes som strukturelle endringsgrep som organisasjoner gjennomførte for å framstå som moderne og konkurransedyktige. Samlet sett kan vi si at medarbeidersamtalen har blitt endret nettopp for at den skal være bedre et tilpasset verktøy og *i samsvar med tidens krav*. Til syvende og sist er både ledere og medarbeidere i samme båt som har felles interesse av at bedrifter må ha overskudd for å sikre deres eksistens.

Som det framgår av det foranstående har både formål og innhold i medarbeidersamtalene endret seg. Mer når det gjelder praktiseringen av dem enn når det gjelder grunnleggende spesifikasjoner, presiseringer og anbefalinger som preget deres innføring i norsk arbeidsliv på bred front fra slutten av 70-tallet. Ikke bare brede strømninger i samfunnet, trender innen styring og ledelse, lov- og avtaleverket og andre institusjonelle betingelser har bidratt til dette. Jeg vil også nevne trekk ved ”tilbudssiden”, altså konsulentmarkedet som selger inn bl.a. medarbeidersamtaler. De står i et innbyrdes konkurranseforhold som har ført til nye innpakninger og translasjoner som kan ha gitt mer tilsløring enn klargjøring for å lykkes med samtalen. Det kan oppleves frustrerende at organisasjoner og ledere gjør de samme feil som det ble advart mot allerede for 40 år siden. Nå finnes det forskningsmessig belegg for flere av disse advarslene, for eksempel Kuvaas`påvisning av behovet for individuell tilpasning i motsetning til uniformerte standardprogrammer, som dessverre er blitt det vanligste i dag.

Kildeliste

- Andersen, S. S.; *Aktiv informantintervjuing*. Norsk statsvitenskapelig tidsskrift, Vol.22, 278-298, 2006.
- Banner, D.K. og Graber, J.M.; *Critical Issues in Performance Appraisal*. Journal of Management Development 4.1, 26 – 35. Emerald Backfiles, 2007.
- Beer, M.: *The transformation of the human resource function: Resolving the tension between a traditional administrative and a new strategic role*. I Ulrich, D., Losey, M.R. og Lake, G (red). *Tomorrows HR management: 48 leaders call for change*. New York: John Wiley, 1997.
- Blaikie, N.; *Designing Social Research*. Polity Press, Cambridge, UK, 2000.
- Bush, T. m.fl.; *Endingsledelse i et strategisk perspektiv*. Universitetsforlaget, 2007.
- Brunsson, N. og Olsson, J.P.; *The Reforming Organization*. London and New York, Routledge, 1993.
- Byrkjeflot, H.; og LOS-senteret.; *Fra styring til ledelse*. Bergen-Sandviken: Faktabokforlaget, 1997.
- Christensen, T., P. Lægred, P., Rosness, P. G. og Røvik, K. A.; *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Universitetsforlaget, Oslo, 2004.
- Danemark, B., Ekström, M., Jacobsen, L. og Karlsson J. Ch.; *Explaining Society. Critical realism in the social sciences*. Routledge. London, 2002.
- Einarsen, S. og Skogstad, A.; *Den dyktige medarbeider. Behov og forventninger*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, 2005.
- Einarsen, S. og Skogstad, A.; *Det gode arbeidsmiljø* (red.) Faktabokforlaget. Vigmonstad & Bjørke AS, 5 opplag 2008.
- Gilje, N. og Grimen, H.; *Samfunnsvitenskapens forutsetninger. Innføring i samfunnsvitenskapens vitenskapenes vitenskapsfilosofi*. Universitetsforlaget AS, 1993.
- Hovedavtalen i staten. I. februar 2006-31. desember 2008. Det kongelige fornyings- og administrasjonsdepartementet.
- Jacobsen, D.I.; *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utgave. HøyskoleForlaget. Norwegian Academic Press, Kristiansand, 2005.
- Jorem, K.; ”Medarbeidersamtaler: Et nyttig verktøy”, i K. Jorem (red) *Sjefer i utakt: Når leder og organisasjon ikke går i takt*, 90 – 10. Bedriftsøkonomens Forlag, 1985.

Kvale, S. og Brinkmann, S.; *Det kvalitative forskningsintervju*. 2. utgave. Gyldendal Norsk Forlag AS, 2009.

Kuvaas, B.; *Performance Appraisal Satisfaction and Employee Outcomes: Mediating and Moderating Roles of Motivation*. The International Journal of Human Resource Management 17 (3): 504 – 522, 2006.

Kuvaas, B.; *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM*. Fagbokforlaget, Vigmostad & Bjørke AS, 2008.

Lai, L.; *Strategisk kompetansestyring*. 2. utgave. Fagbokforlaget, Vigmostad & Bjørke AS, 2004.

Larsen, H. H.; *Human Resource Management. Licence to Work. Arbejdslivets tryllestøv eller håndjern?* Forlaget Valmuen, 2006.

Larsen, H. H.; *Kompetanceudvikling og utviklingssamtaler: til fordel for hvem?* I: Journalen. 2003;01.02.

Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. av 17.06.2005, Arbeids- og inkluderingsdepartementet, Oslo.

March, J.G. og Olsen, J. P.; *Rediscovering institutions: the organizational basis in the Community*. Free Press, New York, 1989.

Mikkelsen, A.; *Medarbeidersamtaler i det nye arbeidslivet*. J.W. Cappelen Forlag a.s. Oslo, 2002.

Mikkelsen, A.; *Medarbeidersamtaler og læring i organisasjoner*. Cappelen Akademiske Forlag, as, Oslo, 1996.

NOU 1974:16; *Ansattes medbestemmelse i offentlig virksomhet*.

Patten, T.H.Jr.; *Pay: Employee compensation and incentive plans*. London: The Free Press, 2007.

Pratt, H.J.; *Principles of effective performance management*. Records Management Journal Quarterly; Jan91, Vol.25 issue 1, p28, p4, 1bw, 1991.

Repstad, P; *Mellom nærhet og distanse. Kvalitative metoder i samfunnsfag*. 4. reviderte utgave. Universitetsforlaget, Oslo, 2007.

Røvik, K.A.; *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Universitetsforlaget, 2007.

Røvik, K.A.; *Moderne organisasjoner. Trender i organisasjonstenkingen ved tusenårsskiftet*. Fagbokforlaget Vigmonstad & Bjørke AS, 6 opplag, Bergen, 1998.

Selznick, P.; *Lederskap*. Universitetsforlaget AS, Oslo, 1997.

Thagaard, T.; *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjerke AS. 3 utgave, 2009.

Thorsrud, E. og F. Emery.; *Mot en ny bedriftsorganisasjon*. Tanum forlag. Oslo, 1970.

Wollebæk, K.; *Medarbeidersamtaler. Hvorfor og hvordan?* Universitetsforlaget, Oslo, 1989.

Wollebæk, K.; *Jobbsamtaler. Et hjelpemiddel for personalutvikling og veiledning*. Næringslivets Forlag 4 utgave, Oslo, 2000.

Yin, R.K.; *Case Study Research. Design and Methods*. Fourth Edition. SAGE Publications, Inc. 2009.

Aadland, E.; "Og eg ser på deg ...". *Vitenskapsteori og metode i helse- og sosialfag*. Tano Aschehoug. 2. opplag, 1998, Otta.

Internettadresser:

<http://www.dinside.no/264117/tips-og-sjekkliste>

<http://www.dinside.no/264098/snakk-med-sjefen>

Lovdata.no (arbeidsmiljøloven);

<http://www.lovdata.no/all/tl-20050617-062-004.html#4-2>

Artikkel: Det gode liv på arbeidsplassen;

<http://www.ipo.no/Filosofi/GodeLiv.htm>

Medarbeidersamtalen: Leve 1 til 1 samtalen;

http://www.bluegarden.no/nb-NO/Presse_og_nyheter/Nyhetsbrev/Nyhetsbrev_nr_5-2009/Medarbeidersamtalen_er_d%C3%B8d!.aspx

Regjeringen.no: Definisjon av kompetansebegrepet fra Stortingsmelding 30

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/dok/regpubl/stmeld/20032004/stmeld-nr-030-2003-2004-/17.html?id=404545>

NOU 2005: 8: Likeverd og tilgjengelighet

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/jd/dok/nouer/2005/nou-2005-8.html?id=390520>

Regjeringen.no: Arbeidsmiljøloven. Regelverket for medvirkning;

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/ad/dok/nouer/2010/NOU-2010-01/7/2.html?id=598374>

<http://www.hf.ntnu.no/hf/filosofi/forskning/forum/2003/2003/hesten/HF03doving.html>

<http://ask.bibsys.no/ask/action/smpsearch>

<http://ask.bibsys.no/ask/action/show?pid=092837042&kid=biblio>

[http://www.cbs.dk/forskning/institutter_centre/institutter/ioa/hoejreboks/nyheder/ny_bog_af_henrik_holt_larsen_license_to_work/\(language\)/dan-DK](http://www.cbs.dk/forskning/institutter_centre/institutter/ioa/hoejreboks/nyheder/ny_bog_af_henrik_holt_larsen_license_to_work/(language)/dan-DK)

http://research.cbs.dk/da/persons/henrik-holt-larsen_8ae11131-8aa8-43f3-a839-8e8910f1cf07/publications.html

<http://www.universitetsforlaget.no/boker/admin/katalog?productId=3754410>

<http://www.hrnorge.no/>

<http://scholar.google.no/>

VEDLEGG

VEDLEGG 1

Oversikt over tabeller og figurer

Tabell 1 Oppsummering av forventninger basert på tre teoretiske perspektiver	s 40
Tabell 2 Forventninger knyttet til endring og stabilitet av samtalekonseptet over førti års perioden	s 41
Tabell 3 Elementer i den skandinaviske medarbeidersamtalen på 1970-tallet	s 67
Tabell 4 Elementer i medarbeidersamtalen på 1980-tallet	s 68
Tabell 5 Elementer i medarbeidersamtalekonseptet på 1990-tallet	s 70
Tabell 6 Oppsummering av samtalekonseptet og utviklingstrender sent 2000-tallet	s 75
Tabell 7 Medarbeidersamtalens utviklingstrekk fra 1970-tallet til sent 2000-tallet	s 84
Tabell 8 Presentasjon og praktisk bruk av medarbeidersamtalen gjennom førti års perioden	s 85
Tabell 9 Empiriske funn sett i lys av tre teoretiske perspektiver	s 108
Figur 1.1 Blokkdiagram av medarbeidersamtalens utviklingstrekk gjennom de siste fire tiår	s 17
Figur 4.1 Norske publikasjoner om tre populære konsepter; medarbeidersamtaler, målstyring, og total kvalitetsledelse	s 59
Figur 4.2 Oversikt over registrerte organisasjonsoppskrifter fordelt på hovedklasser og tiår	s 65
Figur 4.3 Personalbedømmelser og medarbeidersamtaler står i dag side om side	s 76

VEDLEGG 2

Intervjuguide

Prosess:

1. Hvilket formål, funksjon og virkemåte har medarbeidersamtaler?
2. Er medarbeidersamtalen en rituell samtale, eller finnes det bestemte krav til dens innhold?
3. Hvordan vil du karakterisere og begrunne en god medarbeidersamtale?
4. Hva vil ledere med samtalen og hvordan planlegger de medarbeidersamtalene?
5. Er dagens medarbeidersamtale et ledelsesverktøy for å utøve kontroll, eller en mulighet til vekst og utvikling for medarbeideren?
6. Skal medarbeidersamtalen resultere i noe konkret?

Utviklingstrekk:

7. Har pendelen svingt fra å være en likeverdig demokratisk samtale på sytti og åtti – tallet til nå å være mer en makt og kontroll samtale og redskap for ledelsen?
8. Finnes det belegg for å hevde at vi adopterte tankegodt fra Amerika ved medarbeidersamtalens inntog i Norge på 1970-tallet?
9. Hvordan har medarbeidersamtalens konsept og praksis utviklet seg i perioden fra 1970 og fram til i dag?
10. Hvilke begrep og begrunnelser for medarbeidersamtaler finner vi på 1970-tallet, 1980-tallet, 1990-tallet og 2000-tallet.
 - Har innholdet vært stabilt eller endret seg?
 - Dersom innholdet i medarbeidersamtaler har endret seg, i så fall i hvilken retning?
 - Finnes det et mønster i eventuell endring?
11. I dag er det slik at man skal ha en medarbeidersamtale en gang pr. år. Kan den anses som et uttryddelig virus som mutert, som blitt til noe annet enn den opprinnelig var?
12. Hvordan ser du på dagens moderne utgave av medarbeidersamtalen?
13. Hvilken betydning mener du konsulentselskapene har hatt for konseptets utvikling?
14. I et førtiårs perspektiv ser konseptet ut til nærmest å være utdødeliggjort. Hva mener du har vært de største truslene?
15. Kjenner du til kritiske perioder i samtalekonseptets liv?
16. Har du inntrykk av at det er forskjell eller likheter mellom ulike bransjer i praktiseringen av medarbeidersamtaler i offentlig og privat sektor?

17. Forsker Bård Kuvaas har publisert en undersøkelse (2006) hvor han fant at halvparten av 593 ansatte i 64 sparebanker som mente medarbeidersamtalen kan gjøre vondt verre. Hvordan vil du kommentere en slik påstand?

Forklaringer:

18. Når medarbeidersamtalens utviklingstrekk skal skisseres hva vil du si til følgende hypoteser;

- A. Full match mellom teori (prat) og praksis i ulike perioder, praksis endres, men omtale og beskrivelsen av konseptet er den samme?
- B. Konseptet har endret seg. NHO, arbeidsgiver oppdaget at samtalen måtte tilpasses norske lokale forhold?
- C. Teorien (praten) har endret seg til en styringstekning, fra soft til hard HR?

19. Dersom man legger til grunn at institusjonelle omgivelser ikke er stabile, har dette hatt betydning for medarbeidersamtalens historiske utvikling?

20. 1970-tallet var en radikalisert politisk tid og fagbevegelsen fikk forhandlet fram arbeidsmiljøloven. Svingte trenden fra ”top down” til et ”bottom up” perspektiv?

- Hva har skjedd? Har utviklingen av medarbeidersamtalen svingt i takt med omgivelsene?
- Kan man skille mellom prat og praksis i ulike tidsepoker?
- Har den tidsmessige pendelen svingt fra 70 og 80-tallets likeverdige samtale til en moderne utgave som ser ut til å innebære mer styring og kontroll over ansatte?

21. Har medarbeidersamtalen fortsatt noen framtid i nåværende eller endret form, - eller er den å anse som utgått på dato?

22. Hvordan ser du for deg framtidens medarbeidersamtale?

23. Hva vil du si til påstanden om at medarbeidersamtalens innhold i dag har et mer styringsrettet fokus og at den gjennomføres mer på bedriftens premisser heller enn medarbeiderens?

VEDLEGG 3

Karin Bjordal
xxxxxxgate 44 A
xxxx xxxxxxxx

1.9. 2010

Mottaker / nøkkelinformanter

Innhenting av samtykke til offentliggjøring av navn i masteroppgave i endringsledelse

Først vil jeg rette en stor takk til dere alle som har vist meg tillit og brukt verdifull tid for å besvare tidligere utarbeidet intervjuguide. Uten deres solide bidrag hadde jeg ikke kunnet skrevet denne oppgaven. Hjertelig takk!

Jeg minner om masteroppgavens problemstilling:

I hvilken grad og eventuelt hvordan har måtene medarbeidersamtalekonseptet presenteres og praktiseres i den norske konteksten vært stabilt eller har endret seg i 40-årsperioden 1970 til 2010?

Metodebruken min i oppgaven er dels innhenting av data gjennom kvalitativt forskningsintervju fra nøkkelinformanter og dels gjennom bruk av dokumentstudier. Dokumentstudier er viktig i denne oppgaven fordi den har karakter av et historisk perspektiv over seg.

Felles for dere nøkkelinformanter er at dere alle har utgitt flere bøker om temaet medarbeidersamtalen. Denne litteraturen har jeg nå benyttet meg av og sammen med svarene fra intervjuguiden vil jeg benytte begge deler for å kunne gi en god deskriptiv og en tykkere beskrivelse.

Alle nøkkelinformanter er offentlige personer som har gitt så sentrale teoretiske bidrag om medarbeidersamtalen i Skandinavia. På bakgrunn av at jeg benytter samme personene som både forfattere og nøkkelinformanter, finner jeg det naturlig å be om samtykke til å kunne offentliggjøre deres navn i min masteroppgave.

Vennligst gi meg tilbakemelding pr brev, e-post eller på telefon: xxxxxxxx. Jeg håper på et positivt svar som vil forenkle min ferdigstilling av oppgaven.

På forhånd takk for hjelpen.

Med vennlig hilsen

Karin Bjordal

VEDLEGG 4

Kort presentasjon av mine nøkkelinformanter:



Knut Wollebæk er utdannet økonom med spesialutdannelse i personal- og opplæringsadministrasjon. Han har lang erfaring fra utviklingsarbeid med basis i IDA, EB, Norsk Arbeidsgiverforening, og Bedriftsøkonomisk institutt. I 1987 etablerte han ILK, Institutt for Ledelse, Kommunikasjon og Organisasjonsutvikling. Han har lang erfaring som leder, rådgiver, foredragsholder og kursleder innenfor ledelse og personalforvaltning. Wollebæk har forfattet bøkene; *Medarbeidersamtaler hvordan og hvorfor*, kom ut i 1989. Boka *Jobbsamtaler. Et hjelpemiddel for personalutvikling og veiledning*, ble utgitt i 2000. Begge bøkene har blitt flittig benyttet i denne oppgaven.



Aslaug Mikkelsen er professor i endringsledelse og har siden 2007 vært rektor ved universitet i Stavanger. Hun har tidligere vært forskningsleder ved Rogalandsforskning, og publisert flere forskningsarbeider om helse, omorganisering og læringsklima i arbeidslivet. Mikkelsen har også utgitt bok om tiltak mot sykefravær og to bøker om medarbeidersamtaler. Den første; *medarbeidersamtaler og læring i organisasjoner* kom ut i 1996. Den siste; *Medarbeidersamtaler i det nye arbeidslivet* ble utgitt i 2002. Begge bøkene har vært til stor hjelp for å ferdigstille denne avhandlingen.



Henrik Holt Larsen er professor, dr.merc. ved Institut for Organisasjon og Arbejdssociologi, Copenhagen Business School. Hans fagområde er HRM med særlig vekt på strategisk og international HRM, kompetanse- og karriereutvikling, samt ledelse. Han har deltatt i en rekke internasjonale forskningsprosjekter og har bidratt til omkring 40 bøker og 300 tidsskriftsartikler. Han er en mye brukt underviser og foredragsholder i inn og utland. *Medarbejdersamtaler – nøglen til personalutvikling* som kom ut i 1989. Spesielt relevant for denne oppgaven er hans utgivelse av; *Human Resource Management. Licence to work. Arbejdslivets tryllestøv eller håndjern?* Denne ble utgitt i 2006 og har gitt fine innspill til denne undersøkelsen.