

Medarbeidersamtalen -

et virus i Lenvik kommune?

—
Bente Johnsen Karlsen & Cato Simonsen

Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi - november 2013

FORORD



Dette er avsluttende oppgave i forbindelse med vårt masterstudie ved UiT Norges arktiske universitet.

Studiet ble startet på Studiesenteret Finnsnes, og vi ønsker å rette en takk både til studiesenteret og universitetet for at de har lagt til rette for et viktig og godt studietilbud. Det er viktig at utdanningsinstitusjonene jobber frem ulike tilbud innen fleksible studier, både innen profesjonsutdanning og etter- og videreutdanning.

Studiet har vært interessant, og vi har møtt en rekke inspirerende medstudenter og veiledere. Vår veileder har vært Hilde Marie Pettersen, som har bidratt med mange nyttige innspill og hjelp til å komme videre når vi følte at progresjonen var liten.

Vår arbeidsgiver har vist interesse for temaet, og lagt til rette for at vi skulle kunne gjennomføre studiet i kombinasjon med krevende arbeidshverdager.

Til slutt må vi rette en takk til våre respektive familier som har gjort det mulig å være selvsentrert i de mest hektiske periodene.



SAMMENDRAG

Vi har gjennomført en undersøkelse av medarbeidersamtalen som organisasjonsidé i Lenvik kommune, hvordan idéen er tatt inn og tatt i bruk i perioden 1990 – 2013. Undersøkelsen baserer seg på en kvalitativ metode, hvor det er gjennomført gruppeintervju med syv ledere i Lenvik kommune, i tillegg til en dokumentundersøkelse.

Offentlig sektor gjennomfører jevnlig ulike endringer og reformer, av større og mindre karakter. I disse reformene presenteres ulike idéer som mulige løsninger på de utfordringer organisasjoner til enhver tid står ovenfor.

Medarbeidersamtalen er en organisasjonsidé som ble introdusert i Norge på 70-tallet, og har siden den gang vært et verktøy innen personalfeltet.

Oppgavens teoretiske forankring er i hovedsak knyttet til Kjell-Arne Røviks (2007) teorier om kontekstualisering, supplert med begreper fra virusteorien.

Vi har funn som indikerer at medarbeidersamtalen som organisasjonsidé hadde sin første innreise i organisasjonen tidlig på 90-tallet, og at idéen siden da har vært modifisert, inaktivert og reaktivert ved ulike anledninger. Et viktig funn er at reaktivering og deaktivering synes å ha sammenheng med andre idéstrømninger i samfunnet, og at disse aktualiserer medarbeidersamtalen som et verktøy for systematisk oppfølging av organisasjonens medarbeidere.

Medarbeidersamtalen som organisasjonsidé i Lenvik kommune har ikke endret seg nevneverdig hva angår idéens form og innhold. Medarbeidersamtalen kan til en viss grad sies å ha utviklet seg fra «en usystematisk kaffeprat» til å dreie mer i retning av en administrativ samtale hvor organisasjonens mål og medarbeiderens utviklingsbehov i så måte, har et større fokus.

Medarbeidersamtalen er i dag et konsept som i større grad enn tidligere kan sies å være implementert i Lenvik kommunes struktur, rutiner og praksis. Årlige medarbeiderundersøkelser bidrar til å opprettholde organisasjonens fokus på medarbeidersamtaler som et redskap for ledere og medarbeidere.

Innhold

1. INNLEDNING	1
1.1 Valg av tema.....	1
1.2 Problemstilling	2
1.3 Oppgavens teoretiske vinkling	2
1.4 Oppgavens struktur	5
2. MEDARBEIDERSAMTALENS INNTOG I NORGE.....	6
2.1 Medarbeidersamtalen som konsept- formål og funksjon	7
3. TEORIGRUNNLAG.....	10
3.1 Kjennetegn ved samtidens organisasjonsidéer	10
3.1.1 Kontekstualisering av organisasjonsidéer	14
3.2 Virusteorien - et pragmatisk perspektiv på kontekstualisering av ideer	17
3.2.1 Fra ide til praksis- om internalisering og materialisering av organisasjonsidéer	19
3.2.2 Motstand mot endringer som følge av nye ideer.....	20
3.2.3 Inaktivering og reaktivering av organisasjonsidéer.....	22
4. METODE	23
4.1 Induktiv versus deduktiv tilnærming, nærhet versus distanse.....	23
4.2 Valg av undersøkelsesdesign	25
4.3 Valg av undersøkelsesobjekter.....	28
4.4 Datagrunnlag	30
4.5 Datainnsamling.....	31
4.6 Etikk og personvern	34
4.7 Validitet.....	34
4.8 Reliabilitet	35
4.9 Metodiske svakheter.....	36
5. ANALYSE	37
5.1 Kontekstualisering av medarbeidersamtalen i Lenvik kommune på 90-tallet	38
5.2 Kontekstualisering av medarbeidersamtalen i Lenvik kommune 2003	41

5.3	Kontekstualisering av medarbeidersamtalen i Lenvik kommune frem mot 2012	43
5.4	Kontekstualisering av medarbeidersamtalen i Lenvik kommune i 2012	45
5.5	Inkompatibilitetsargumenter, motstand og forsvarsmekanismer i Lenvik kommune.	51
5.6	Medarbeidersamtalekonseptet i Lenvik kommune- formål og funksjon	57
6.	OPPSUMMERING	62
7.	AVSLUTNING OG REFLEKSJON.....	66
	REFERANSER	67
	VEDLEGG	69

1. INNLEDNING

Offentlig sektor gjennomfører stadig en rekke omstillinger og tilpasninger. En del av disse omstillingene er en direkte konsekvens av at nye organisasjonsidéer er besluttet tatt inn, mens i andre tilfeller oppstår behovet for ulike idéer som følge av det i endringsprosesser avdekkes utfordringer som krever løsninger.

New Public Management (NPM) er en fellesbetegnelse på en reformbølge som har preget offentlig sektor de siste 25 årene. I starten av NPM-bølgen ble det innført et personalbedømmelsessystem fra Amerika, i Norge omtalt som medarbeidersamtaler. Den skandinaviske varianten av dette verktøyet skiller seg fra den amerikanske modellen, ved å være betraktelig mykere i innhold og tilnærming.

1.1 Valg av tema

Vi har begge lang erfaring fra offentlig sektor, de siste 10-15 årene som ledere i kommuneadministrasjonen. Vi har i alle disse årene vært delaktige i små og store endringsprosesser i organisasjonen, noen mer vellykkede enn andre. Det eksisterer svært mange ideer, eller oppskrifter, på hvordan organisasjoner bør utformes, styres og ledes, og offentlig sektor oversvømmes til tider av slike små og store reformideer. En del av disse idéene og oppskriftene reiser gjennom organisasjonen som et blaff uten nevneverdig oppslutning og forankring i organisasjonen, for deretter å forsvinner uten spor etter seg, mens andre ideer og oppskrifter blir værende i organisasjonen mens de veksler mellom tilstander av aktivitet eller en mer passiv tilstedeværelse. Vi har en generell fasinasjon i forhold til hvordan ulike organisasjonsidéer lever sitt liv i organisasjonen, men har vært spesielt opptatt av medarbeidersamtalen som organisasjonsidé. Dette er en organisasjonsidé som ofte har vært gjenstand for ulike undersøkelser og drøftinger, og det er mange meninger i forhold til dens nytteverdi. Medarbeidersamtalen som konsept har overlevd siden den ble introdusert i Skandinavia på 70-tallet. Hvordan lever dette konseptet egentlig sitt liv i organisasjonen Lenvik kommune?

1.2 Problemstilling

James G. March (1991, referert i Jakobsen, 2005:15) påpeker at empiriske undersøkelser kan ha to formål:

- Å frembringe genuint ny kunnskap
- Å utvikle og raffinere eksisterende kunnskap

En undersøkelse som gjennomføres i en spesifikk organisasjon kan bringe frem ny, lokal kunnskap om hvordan fenomener ser ut og ting henger sammen i en spesiell situasjon.

Vi har valgt medarbeidersamtalen som tema for vår oppgave, all den tid det må sies å være en av de lengstlevende organisasjonsidéene i Lenvik kommune.

Lenvik kommune har gått fra tradisjonell byråkratisk organisering til to-nivå kommune (avbyråkratiseringstrenden), fra personalforvaltning til personalstyring (strategisk HR), fra ledelse til styring, samt flere endringer i tråd med samtidens organisasjonsidéer. Ulike prosedyrer, retningslinjer og rutiner kommer, modifiseres og går, mens medarbeidersamtalen som organisasjonsidé består.

Med bakgrunn i et ønske om å studere medarbeidersamtalekonseptets utvikling i Lenvik kommune har vi utformet følgende problemstilling for oppgaven:

Hva skjer med medarbeidersamtalekonseptet i Lenvik kommune over tid? I hvilken grad kommer konseptet til uttrykk i strukturer, rutiner og praksis?

1.3 Oppgavens teoretiske vinkling

Vi tar utgangspunkt i at innføring av organisasjonsidéer medfører små eller store endringer i en hver organisasjon, avhengig av idéens omfang. Organisasjonsendringer kan man forstå og forklare ut fra ulike perspektiv;

I det *rasjonelle organisasjonsperspektivet* hvor endringsbehov gjennomføres med bakgrunn i ønsker om endringer fra ledelsen eller endrede behov fra omgivelser.

Sagt på en annen måte ønsker en å minimere gapet mellom ønsket tilstand og oppstått tilstand, dvs. formålsrasjonelle handlinger som består av fire elementer:

- Mål eller problem: Hva ønsker en å oppnå, og hva er avstanden i forhold til det en har nå
 - Alternativer: Hvilke alternativer er mulige?
 - Konsekvenser: Hvilke fremtidige konsekvenser i forhold til målene kan følge av hvert alternativ, og hvor sannsynlige er disse konsekvensene – gitt at alternativet blir valgt?
 - Beslutningsregel: Hvordan foreta valget mellom de ulike alternativene?
- (Christensen et al. 2009).

Det naturlige organisasjonsperspektivet sammensatt av en mer kompleks struktur, der det er betydelig større andel av uformelle normer. Dette perspektivet dras mot den institusjonelle retningen, som et motstykke til det rasjonelle perspektivet.

I dette synet ligger en antakelse og oppfattelse om at mennesker samhandler og skaper egne strukturer med hensyn til oppgaveutførelse og måloppnåelse.

Å gjennomføre endringer i dette perspektivet stiller store krav til en ledelse som anerkjenner mellommenneskelige relasjoner, og kan styre i denne dimensjonen.

Det vil i denne sammenhengen ofte være nødvendig å initiere endring og omstilling nedenfra i organisasjonen, selv om initiativet gis av ledelsen.

I dette organisasjonsperspektivet fremholdes institusjonaliserte kulturtrekk som viktige for samhandlingen i organisasjonen (Christensen et al. 2009).

I forlengelsen av det *naturlige (gammel-institusjonelle) perspektivet* har en nyere tid endret syn på menneskers adferd og motivasjon. Her trekkes betydningen av symboler, tradisjoner, samt ytre verdier og holdninger inn, som styrende elementer for menneskelig adferd og organisatorisk utvikling. Endring og endringsprosesser i dette perspektivet fokuserer mer på hvordan organisasjons- oppskrifter blir adoptert, og mindre på hvordan de blir utviklet og formidlet (Christensen et al. 2009). Et overordnet mål blir å sikre organisasjonen legitimitet og kontinuitet i omgivelsene, slik at den fremstår som moderne.

Røvik (2007) viser til en pragmatisk forståelse av ulike organisasjonsperspektiver, der ulike prosesser gjerne går på tvers av de ulike organisasjonsperspektivene. Dette omtaler han som *pragmatisk institusjonalisme*.

Sentralt innfor den pragmatiske tilnærmingen står organisasjonenes oversettelse av den gitte standarden. Det vil si at en må ta høyde for at organisasjoner bearbeider og oversetter en gitt organisasjonsoppskrift forskjellig. Resultatet av dette vil være at en i praksis får svært mange ulike nyanser og former av den ene og samme idéen. En pragmatisk tilnærming kan beskrives på følgende måte:

«En pragmatisk posisjon må imidlertid ta høyde for empiriske observasjoner som indikerer at populære ideer og oppskrifter både kan være redskaper som gir instrumentelle effekter, og samtidig sosialt konstruerte symboler med meningsskapende, legitimerende effekter.» (Røvik 2007:53).

I dette perspektivet ligger en teori om at moderne organisasjoner har et behov for god translatorkompetanse for å lykkes med kunnskaps- og idéoverføring.

Translasjonsteori handler om hva organisasjonen kan gjøre med ideer og anvendes som analytisk tilnærming for bedre å forstå kunnskapsoverføring mellom organisasjoner.

Translasjonsteori åpner for innsikten om at det som overføres, er representasjoner og ideer, og slik sett noe langt mer omformbart enn fysiske objekter.

Innenfor dette organisasjonsperspektivet lanserer Røvik (2007) «Virusteorien» som en mulig forståelsesramme for hvordan organisasjonsidéer tas inn i organisasjoner og hvordan organisasjonene «tar i mot» disse nye idéene.

Vår analyse vil være teoretisk forankret i Røviks virusteori, og teorien om kontekstualisering, nærmere bestemt den hierarkiske oversettelseskjeden

Vi har i oppgaven valgt å belyse medarbeidersamtalekonseptets utvikling i Lenvik kommune ut fra det teoretiske perspektivet som Røvik (2007) kaller pragmatisk institusjonalisme. Da et slikt perspektiv i større grad får frem eventuelle tvetydigheter i det fenomenet som studeres.

1.4 Oppgavens struktur

I innledningen viser vi til de refleksjonene som har utledet til vår valgte problemstilling, som omhandler medarbeidersamtalen i Lenvik kommune.

Videre har vi valgt å se på medarbeidersamtalens fremvekst i Norge, med forankring i faglitteraturen. Dette belyses i kapittel to.

I kapittel tre redegjør vi for relevant teori i forhold til hvordan organisasjonsidéer tas inn og tas i bruk, nærmere bestemt regler for kontekstualisering. Vi redegjør også for noen begreper som kan knyttes til virusteorien.

I kapittel fire beskriver vi vårt valg av metode, samt en begrunnelse for de valgene vi har tatt. Analysen i kapittel fem tar utgangspunkt i de funnene vi gjør, sett opp mot problemstillingen og teorigrunnet. Disse funnene trekker vi inn i konklusjonene og oppsummeringene som vi gjør i kapittel seks, hvor vi også presenterer noen avsluttende kommentarer og refleksjoner.

2. MEDARBEIDERSAMTALENS INNTOG I NORGE

Medarbeidersamtalen som organisasjonsidé/konsept ble introdusert i Norge og Skandinavia tidlig på 70-tallet, og var basert på et amerikansk konsept kalt Appraisal and Counselling, direkte oversatt til Vurderings- og veiledningssamtaler. Medarbeidersamtalen har siden innføringen hatt en rekke betegnelser:

PLUS-samtaler (planleggings- og utviklingssamtaler), MBO-samtaler (Management By Objectives), Vurderingssamtaler, Veiledningssamtaler, Planleggingsamtaler, Jobbsamtaler, Årssamtaler, Målsamtaler, m.fl. (Bjordal, 2010).

Innføringen av samtalekonseptet gikk sakte her til lands, noe som gjerne tilskrives kulturelle forskjeller, både i forhold til samfunn og arbeidsliv. Gradvis vokste det frem en variant som ble særegen for Skandinavia.

I følge Bjordal (2010), er den skandinaviske modellen i utgangspunktet en mykere variant av det opprinnelige amerikanske personalbedømmelsessystemet, og er forenklet forklart tenkt å fungere som en type avlastningsventil med hensikt å forebygge potensielle konflikter mellom leder og ansatt. Det er trolig mange årsaker til at den skandinaviske modellen for medarbeidersamtale skiller seg fra den opprinnelige modellen. Bjordal fremhever spesielt at den amerikanske modellen bryter med fagforeningenes prinsipper om bl.a. kollektiv lønnsfastsettelse basert på objektive kriterier som utdanning og ansiennitet, ikke nødvendigvis prestasjoner.

I Norden blir Knut Jorem (1985, referert i Bjordal 2010) 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»

Medarbeidersamtalen har siden konseptet ble tatt i bruk i Norge, vært gjenstand for mange meninger, studier, og endringer. Medarbeidersamtalen som organisasjonsidé har overlevd en rekke reformer både innen privat og offentlig sektor, og benyttes bl.a. i dag som et kartleggingsverktøy for å avklare ulike spørsmål og variabler mellom arbeidsgiver og arbeidstaker.

2.1 Medarbeidersamtalen som konsept- formål og funksjon

Aslaug Mikkelsen har forfattet flere bøker og artikler, samt gjennomført ulike studier som knytter seg til medarbeidersamtalens formål og funksjon. Hun kan nok regnes som en av de viktigste bidragsyterne i vår tid i forhold til å utvikle medarbeidersamtalen som konsept. Mikkelsen (1996) hevder at medarbeidersamtaler tradisjonelt sett er et ledelsesverktøy som blir brukt til fordeling av arbeidsoppgaver, utvikling og tildeling av arbeidsmål i tillegg til kartlegging av kompetanse- og utviklingsbehov. Senere har hun videreutviklet oppfattelsen av formålet med medarbeidersamtalen:

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

Professor og forfatter, Odd Nordhaug (1993) beskriver medarbeidersamtalen som et sentralt hjelpemiddel knyttet til karriereplanlegging og personalutvikling. Samtalene skal være systematiske, vel forberedte og periodiske. Det skal utveksles informasjon som kan brukes til planlegging og utvikling både på individnivået og for organisasjonen generelt. Nordhaug utdyper medarbeidersamtalens funksjon til å være grunnlaget for personalplanlegging, karriereplanlegging og bedre kommunikasjonen mellom leder og underordnet. I Røvik (1998) gis en sammenfatning av ulike forsøk på å definere medarbeidersamtalen. Han viser både til Wollebæk, Holt- Larsen m.fl., Garmannslund og Mikkelsen når han gir denne beskrivelsen:

«En medarbeidersamtale er en periodisk (i betydningen regelmessig tilbakevendende), systematisk (i betydningen planlagt og vel forberedt) og forpliktende personlig samtale mellom en leder og en medarbeider om forhold mellom den enkelte og virksomheten»
(Røvik, 1998:52).

Det synes dermed å være mange omforente syn på medarbeidersamtalen som et verktøy for å fremme kommunikasjon og utvikling i organisasjoner. Flere peker på at det er, eller bør være, et ledelsesansvar å initiere og invitere til medarbeidersamtale.

Mikkelsen (2002), foreslår følgende temaer i en medarbeidersamtale:

- Tilbakemelding og evaluering av resultater fra året som har gått

- Avklaring av forventninger, arbeidsoppgaver og mål
- Kompetansebehov, kompetanseutvikling og karriere
- Samarbeid og kommunikasjon
- Helse, miljø og sikkerhet

Arbeiderbevegelsens arbeidsgiverforening drar frem følgende formål med medarbeidersamtalen:

- Avklare ansvars- og myndighetsområder for stillingen
- Avklare forventninger og stillingskrav
- Klargjøre mål
- Avdekke behov for og forslag til forbedring av rutiner, metoder, systemer
- Kartlegge spesielle behov for kompetanseoppbygging
- Klarlegge ønsker/behov for den ansattes utvikling / karriere
- Avdekke behov for arbeidsmiljøtiltak

De ovenstående forslagene til innhold er ikke fullstendig omforent, men er alle innom tema som omhandler avklaring av forventninger til arbeidsoppgaver og stillingsinnhold, måloppnåelse/avklaring, kompetansebehov/utvikling, kommunikasjon/rutiner, arbeidsmiljø. Blant disse momentene er ikke lønn/provisjon medtatt. Det foreligger en generell anbefaling om at avlønning ikke tas med som punkt i medarbeidersamtalen, da dette er et forhold som dekkes av lønnsforhandlinger og tariffoppgjør.

En kan anta at det er et skille mellom privat og offentlig sektor når det gjelder dette punktet. Privat sektor benytter seg i noen grad av resultatbasert lønn og/eller provisjon, noe som taler for at dette er et aktuelt tema i medarbeidersamtalen. Offentlig sektor derimot er i større grad gjennomregulert av faste tariffavtaler knyttet til kompetanse og ansiennitet. Derfor er det i mindre grad aktuelt å innlemme dette temaet i medarbeidersamtalen i offentlig sektor.

Medarbeidersamtaler er ikke en lovfestet rett og/eller plikt, men kan sies å ha en «assosiert» forankring i Lov om arbeidervern og arbeidsmiljø m.v. 1977, som senere ble erstattet av Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern m.v. 2005 AD (Arbeidsmiljøloven).

Lovendringen medførte at det ble mer fokus på det psykososiale arbeidsmiljøet, og bl.a. ble

det tydeliggjort et formål om å sikre arbeidsmiljø som ga grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon.

I dette systematiske arbeidet er det mange parter som drar frem medarbeidersamtale som et redskap i å bidra til et godt arbeidsmiljø, sett i sammenheng med arbeidet for helse, miljø og sikkerhet (HMS-arbeidet).

Mikkelsen (2002) viser til Forskrift om systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid i virksomheter 1996 AD (Internkontrollforskriften), § 5 punkt 2, der det heter at:

«virksomheten skal... sørge for at arbeidstakerne har tilstrekkelig kunnskaper og ferdigheter i det systematiske helse-, miljø- og sikkerhetsarbeidet, herunder informasjon om endringer.»

Dette mener hun samsvarer godt med definisjonen på medarbeidersamtaler, som nettopp er en systematisk planleggings- og utviklingssamtale som gjennomføres minst en gang i året, og der utvikling for den enkelte, forbedring av arbeidsmiljø og helse er sentrale målsettinger (Mikkelsen, 2002).

Forståelsen av medarbeidersamtalens formål og funksjon i Lenvik kommune er et av de punktene vi forsøker å få klarhet i gjennom vår undersøkelse. Vår tilnærming vil være rettet mot ledernivået, og deres forståelse og oppfattelse av medarbeidersamtalen som organisasjonsidé.

3. TEORIGRUNNLAG

I dette kapitlet vil vi presentere de teoretiske perspektivene og begrepene vi har lagt til grunn for å beskrive og forklare medarbeidersamtalens inntreden i Lenvik kommune, samt hvordan denne organisasjonsidéen lever sitt liv i organisasjonen. Vi presenterer først noen generelle kjennetegn ved organisasjonsidéer, som gir oss et bakteppe for å forstå medarbeidersamtalen som organisasjonsidé. Deretter redegjør vi for teori om hvordan disse idéene tas inn og tas i bruk i organisasjoner, samt teori som er relevant for å belyse hvilke utfordringer organisasjoner kan møte på i forbindelse med forsøk på å implementere nye organisasjonsidéer.

3.1 Kjennetegn ved samtidens organisasjonsidéer

En vanlig definisjon av en organisasjon er:

«et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål.» (Jakobsen/Thorsvik, 2007).

Overført til organisasjon i betydning kommune, som er konteksten for vår undersøkelse, vil man kunne si at Lenvik kommune er en organisasjon som har som sin hovedoppgave å levere ulike tjenester til kommunens innbyggere. I så måte kan organisasjonens medarbeidere anses å være den viktigste enkeltfaktor når det gjelder å utvikle og effektivisere tjenesteproduksjonen i kommunen. Det innebærer at organisasjonen må ha noen tanker om hva som er organisasjonens mål, samt ulike strategier og tiltak for å nå disse målene. Hva er så avgjørende for de valg som tas m.h.t formulering av mål og utvikling av strategier og tiltak? Det er her organisasjonsidéene gjør seg gjeldende. Organisasjoner påvirkes av ulike ideer som nettopp leverer ulike oppskrifter, eller skisserer løsninger, på mange av de spørsmålene man må stille seg når en organisasjon skal konstrueres. Disse oppskriftene er ikke statiske, hvilket tilsier at organisasjonene stadig står ovenfor prosesser i forhold til å ta inn og implementere nye organisasjonsidéer.

Teoretisk kan en derfor definere en organisasjonsidé som:

«Ideer, eller oppskrifter, på hvordan organisasjoner bør utformes, styres og ledes».
(Røvik, 2007:16)

Tilbudet av organisasjonsidéer og oppskrifter innenfor området organisasjon og ledelse har vært sterkt økende de tre siste tiår.

Enkelte tilskriver denne økningen med fremveksten av en rekke store konsultentselskap som lever av å selge organisasjonsidéer, ergo blir tilbyderne en større gruppe som produserer og distribuerer organisasjonsidéer mer effektivt enn tidligere (Røvik, 2007).

Nyliberalister vil forklare fremveksten av organisasjonsidéer som et resultat av markedsretting av offentlig sektor, dvs. transformering av offentlig forvaltning i forretningsmessig retning. Røvik (2007) hevder at betydningen av etterspørsel er for lite vektlagt når man forsøker å forklare denne utviklingen. Etterspørselen etter organisasjonsidéer og oppskrifter har vært proporsjonalt økende i takt med at organisasjonskonseptet har fått en mer universell identitet. Dess flere som definerer seg som «organisasjon», dess flere aktuelle arenaer for organisasjonsidéer og oppskrifter oppstår.

«En grunnleggende forutsetning for at «noe» (for eksempel ting og ideer) skal kunne spres til svært mange enheter, er at disse enhetene oppfattes å ha felles karakteristika som i prinsippet gjør vedkommende ting og/eller ide relevant for alle enheter» (Røvik, 2007:67).

Røvik (2007) peker på sentrale kjennetegn ved organisasjonsidéer.

Organisasjonsidéer finner en på alle nivåer og fagfelt i en organisasjon. Det kan være ideer som berører en organisasjons struktur, interne rutiner og prosedyrer, strategi og ledelse, organisasjonskultur, omdømmebygging, kommunikasjon mv.

Medarbeidersamtalen kan sies å være en organisasjonsidé innenfor fagfeltet personhåndtering, også kalt Human Resource Management (HRM).

Personalfeltet har endret seg både i forhold til omorganisering av selve HRM-funksjonen og gjennom omdefinering av innholdet i HRM-arbeidet. Tidligere har en konsentrert seg om å ivareta to funksjoner i form av administrative oppgaver knyttet til lønn, HMS-arbeid, rekruttering og opplæring, samt en sosial funksjon knyttet til mer medarbeidernære oppgaver som for eksempel konflikthåndtering, kommunikasjon, organisasjonskultur, ivaretagelse av medarbeidere med behov for tilrettelegging osv. Utviklingen på 90-tallet viser imidlertid at det er blitt mer fokus på HRM som en strategisk funksjon.

«Strategisk HRM-tiltak rettes altså inn mot å få til verdiøkning gjennom systematisk styring av genuint menneskelige faktorer, som kunnskaper og sosiale relasjoner» (Røvik, 2007:155).

I Lenvik kommune er eksempelvis fast årlig medarbeiderundersøkelse et ledd i kommunens strategiske HRM-arbeid. Resultatene fra denne undersøkelsen benyttes som styringsinformasjon i forhold til å utvikle kommunens arbeidsgiverstrategi.

Populære organisasjonsidéer er ofte vanskelig å unnsnippe, de har en tendens til å trenge inn i organisasjoner og prege dens struktur, aktører og aktiviteter.

Denne gjennomtrengningen refererer også til bredden i type virksomheter hvor idéen tas inn, eksempelvis at det er mange ideer som er utviklet i mer moderne organisasjoner som også tas inn i de mer klassiske byråkratiske organisasjonene, eks. statlig og kommunal virksomhet.

Organisasjonsidéene er også gjennomtrengende i dybde, herunder at idéen spres innover/nedover i organisasjonen.

Ledere påvirkes av populære organisasjonsidéer i den forstand at de fremstår som nyttige verktøy i forhold til ulike utfordringer, behovet fremtvinges av diverse lovkrav, påtrykk fra ytre omgivelser i forhold til å fremstå som moderne og effektive organisasjoner, påtrykk innenfra i forhold til at godt utdannede ansatte fanger opp nye organisasjonsidéer som de lanserer for ledelsen.

Man eksponeres for populære organisasjonsidéer uansett hvor man befinner seg, og medarbeidersamtalen er således intet unntak (Røvik, 2007).

Vår moderne samfunnsstruktur, med rask teknologisk utvikling og økt tilgang til informasjon bidrar til at organisasjonsidéer kan spres i hurtig tempo, og til stadig flere lag av befolkningen. Medarbeidersamtalen er et populært tema innenfor feltet organisasjon og ledelse. Det tilbys kurs, ferdige maler, bøker, artikler, studier og forskningsoppgaver. Som følge av vår teknologi og informasjonstilgang blir dette gjort tilgjengelig på stadig flere hierarkiske nivåer i organisasjoner.

Organisasjonsidéer viser seg også å være svært vanskelig å datere, dvs. når oppstod de, hvor oppstod de, og av hvem er de utviklet.

Bjordal (2010) har i sin studie tidfestet medarbeidersamtalen som organisasjonsidé i Norge til 1970-tallet. Noen eksplisitt studie i forhold til dens inntog i offentlig sektor er vanskeligere å tidfeste, men vi antar at ny arbeidsmiljølov i 1977 med sterkere fokus på medarbeidernes rett og plikt til medvirkning og medbestemmelse, har hatt innflytelse på medarbeidersamtalekonseptets utvikling innenfor offentlig sektor.

Organisasjonsidéene kan være reformutløsende i den forstand at de har potensiale til å utløse så vel mindre som mer omfattende forandringer i organisasjonen. Organisasjonsidéer er ikke bare løsninger som blir importert som følge av utfordringer og/eller problemer som organisasjonen står ovenfor. Organisasjonsidéene kan også være problemdefinerende i den forstand at organisasjonen i møte med en slik ide definerer et problem som man fra før av ikke visste at man hadde (Røvik, 2007).

Vi vil gjennom vår empiri vise at medarbeidersamtalens som organisasjonsidé i Lenvik kommune ofte aktiveres som følge av andre idéstrømninger i og utenfor organisasjonen.

Det er ofte knyttet stor usikkerhet i forhold til effekten av disse organisasjonsidéene.

Organisasjonsidéer kan på den ene siden være motepregede overflatefenomen, tidstyver og pengeslukere uten noen større virkning eller effekt, mens på den andre siden kan idéene ha bidratt til dramatiske positive forbedringer. Virkningen av disse nye oppskriftene eller verktøyene er vanskelig å måle, dels for at oppfatningen i organisasjonen spriker i forhold til om hvordan virkningene skal tolkes og forstås (Røvik, 2007).

Bård Kuvaas har gjennomført flere studier som relaterer seg til effekten av medarbeidersamtaler, og han viser bl.a. til at det er viktig at man legger opp medarbeidersamtalen individuelt, for å treffe behovene til personen som sitter i den andre stolen.

Kuvaas (2012) viser til et viktig funn, der det indikeres 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 (2012) skiller mellom det han kaller administrative medarbeidersamtaler og utviklende medarbeidersamtaler. En administrativ medarbeidersamtale har hovedfokus på fastsetting av mål, evaluering av måloppnåelse og tilbakemeldinger på medarbeiderens resultater eller atferd. En utviklende medarbeidersamtale har som formål å utvikle medarbeiderens kunnskaper, ferdigheter, holdninger og motivasjon for å øke medarbeiderens arbeidsprestasjoner. En studie gjort i Kina av Chen, Wu og Leung, (2011, referert i Kuvaas og

Dysvik, 2012) viste at jo mer medarbeiderne opplevde at medarbeidersamtalen hadde et administrativt formål, jo dårligere relasjon hadde de med sine kolleger. Tilsvarende fant forskerne at jo mer medarbeiderne opplevde at medarbeidersamtalen hadde et utviklende formål, jo bedre relasjoner hadde de med sine kolleger og mer tilfredse var de med gruppen de jobbet i.

3.1.1 Kontekstualisering av organisasjonsidéer

Vi har valgt å studere hva som skjer med medarbeidersamtalekonseptets i Lenvik kommune over tid, samt i hvilken grad konseptet kan sies å komme til uttrykk gjennom organisasjonens strukturer, rutiner og prosedyrer. Vi trenger således et teoretisk rammeverk som vi kan benytte til å belyse og drøfte vår empiri sett opp mot valgte problemstilling. Vi vurderer at relevant teori vil være retninger innenfor organisasjonsteori som kan gi oss et begrepsapparat i forhold til organisasjonsidéers innreise i organisasjoner, hva skjer når disse idéene skal implementeres, herunder hvilke utfordringer organisasjonen møter i forbindelse med forsøk på implementering og hva man eventuelt har avdekket å være sentrale forutsetninger for at man skal finne igjen disse idéene i organisasjonens strukturer, rutiner og prosedyrer, dvs. at idéene blir en internalisert praksis.

Forskeren Bruno Latour legger til grunn et perspektiv om at oversettelsesteori handler om hva organisasjoner gjør med ulike organisasjonsidéer (referert i Christensen et al. 2009). Hans teorier er adoptert og videreutviklet av skandinaviske forskere, deriblant Kjell-Arne Røvik. For å beskrive og forklare medarbeidersamtalekonseptets inntreden og eksistens i Lenvik kommune, mener vi at Røviks teori om kontekstualisering er relevant.

Med kontekstualisering menes:

«At organisasjonsidéer, som i varierende grad er representasjoner av praksiser fra bestemte kontekster, forsøkes introdusert i en ny organisatorisk kontekst» (Røvik, 2007:293).

Implementering av nye organisasjonsidéer, enten de er helt nye eller videreutviklede utgaver av eksisterende ideer, kan bl.a. forklares ut fra et teoretisk perspektiv som Røvik (2007) omtaler som den hierarkiske oversettelseskjeden.

Teori om den hierarkiske oversettelseskjeden legger til grunn et rasjonelt organisasjonsperspektiv som tilsier at organisasjonsidéer kommer inn i organisasjonen via toppledelsen, og den formelle hierarkiske myndigheten influerer og påvirker oversettelsen og spredningen nedover i organisasjonen.

Videre legges det til grunn at ideer fremstår som løsninger på et lokalt problem/utfordring og defineres som det verktøyet organisasjonen trenger for å løse ulike problem/utfordringer.

Toppledelsen har klare planer for implementeringsprosessen, dvs. hvordan, hva, hvor og når. Det vil være begrenset frihet til å lage lokale versjoner av konseptene, men allikevel rom for lokale tilpasninger, innenfor rammer satt av ledelsen.

Den hierarkiske oversettelseskjeden ser på implementering som en stimulus-respons basert reaksjon, hvor ideer utløses i toppen av organisasjonen og så sendes nedover og innover i organisasjonen.

Idéene får et stadig mer konkret og materielt innhold etter hvert som de synker innover og nedover i organisasjonen. Dette henger sammen med at idéene blir gjenstand for ulik lokal oversettelse og tilpasning.

Flere empiriske studier viser imidlertid at inntak og implementering av nye organisasjonsidéer ikke alltid kan forklares i lys av den hierarkiske oversettelseskjeden, hvilket tilsier at man har behov for å supplere og modifisere denne forestillingen (Røvik, 2007).

En av forutsetningen i den hierarkiske oversettelseskjeden handler om en top-down-orientering som tilsier at det er organisasjonens toppledelse som initierer inntak av nye organisasjonsidéer, og at den hierarkiske strukturen i organisasjonen definerer hva som vil være relevante arenaer og aktører når det kommer til oversettelse og implementering av idéen(e). Det finnes imidlertid mange oversettelsesarenaer, som f.eks. konferanser, kurs, seminarer og studier, som er viktige idebærere i forhold til ideer og konsepter (Røvik, 2007).

Røvik peker videre på at tema innenfor organisasjon og ledelse får en stadig større plass innenfor slike ulike oversettelsesarenaer/utviklingsarenaer, uavhengig av om disse arenaene er mer fag- og profesjonsspesifikke. Ideer hentes således inn fra ulike hierarkiske posisjoner i organisasjonen, ikke bare via toppledelsen.

I takt med at flere organisasjoner opplever et utviklingstrekk som går i retning av behov for mer analytisk og teoretisk kompetanse blant arbeidstakere, vil nettopp denne utviklingen bidra til at ansatte på alle hierarkiske nivåer i organisasjonen må ses på som potensielle idebærere

og oversettere. En flatere hierarkisk struktur med mer myndighet delegert fra toppledelsen, kombinert med en økende andel godt utdannede og autonome arbeidstakere, tilsier også at toppledelsen vil ha vanskelig for å holde oversikt om hvilke ulike organisasjonsidéer som tas inn og forsøkes implementert i ulike avdelinger/enheter (Røvik, 2007).

Den hierarkiske oversettelseskjeden bygger også på en antakelse om at når en ide blir tatt inn av organisasjonens ledelse så blir denne idéen en slags masterversjon som etterfølgende lokale versjoner i enheter lenger ned i den hierarkiske strukturen er avledet av. Observasjoner fra empiriske studier tilsier imidlertid at det nettopp på grunn av omfanget av eksterne utviklingsarenaer som vi var inne på ovenfor, kan bli hentet inn ulike versjoner av en og samme ide (Røvik, 2007). Overført til medarbeidersamtalen som konsept i en organisasjon tilsier slike observasjoner at man trolig vil finne flere masterversjoner av medarbeidersamtalekonseptet i Lenvik kommune, i motsetning til ulike lokale versjoner utledet av en sentral masterversjon.

Den hierarkiske oversettelseskjeden bygger videre på en antakelse om at oversettelser av en organisasjonsidé skjer som en kjedeliknende bevegelse fra toppen og nedover i den hierarkiske strukturen, og at de gradvis får et mer konkret og materielt innhold etter hvert som de materialiseres i praksis. Andre observasjoner tilsier imidlertid at oversettelsesprosesser mer har et spiralliknende forløp hvor de sirkulerer innenfor en organisasjon og veksler mellom å være abstrakte ideer til mer konkrete praksiser (Røvik, 2007). Organisasjonsidéer kan på denne måten bli værende i en organisasjon og veksle mellom grader av aktive og inaktive perioder. Den hierarkiske oversettelseskjeden er basert på en forestilling om en stimulus-responsbasert oversettelsesprosess utledet av initiativ fra ledelsen. Røvik (2007) viser imidlertid til at det er gjort observasjoner som tilsier at organisasjonsidéer kan tas inn og forsøkes implementert av ulike aktører i en organisasjon på samme tid, uten at disse nødvendigvis har noen form for samarbeid eller forbindelse til hverandre.

Kontekstualisering av organisasjonsidéer handler i utgangspunktet om to forhold, hvordan idéene tas inn i organisasjonen og hvordan de tas i bruk.

Røvik (2007) skiller derfor mellom to hovedtyper av kontekstualiseringsregler; regler for innskrivning og regler for oversetting og omforming.

Med innskriving menes at ideer som i utgangspunktet er avledet av idéstrømninger både lokalt, nasjonalt og internasjonalt gis navn og innhold som gjør idéen gjenkjennbar i en lokal kontekst.

Røvik skiller videre mellom tre ulike regler for hvordan disse idéene oversettes og omformes i forbindelse med implementering i organisasjonen; kopiering, modifisering og omvandling. Kopiering innebærer å gjenskape idéen tilnærmet sin opprinnelige form, uten noen større form for lokal tilpasning.

Modifisering finner sted gjennom addering og fratrekking av elementer i den opprinnelige organisasjonsidéen.

I en mer ekstrem form kan opprinnelige organisasjonsidéer gjennomgå så store endringer at idéen må anses å være omvandlet både i form og innhold slik at den nærmest fremstår som en ny, lokalt utviklet idé.

Røviks teori om kontekstualisering bidrar til å forstå hva som skjer når organisasjonsidéer tas inn og forsøkes implementert i en organisasjon.

Nye organisasjonsidéer setter sitt preg på den konteksten de tas inn i, men de blir også selv preget av den samme konteksten. I følge Røvik må en derfor supplere oversettelsesteorien med teori som tar høyde for å beskrive hvilke effekter disse idéene har i organisasjonen.

3.2 Virusteorien - et pragmatisk perspektiv på kontekstualisering av ideer

Et rasjonelt perspektiv på organisasjoner tilsier at organisasjonsoppskrifter er verktøy som relativt raskt kan implementeres og komme til uttrykk i forbedrede resultater, slik det også fremkommer i teorien om den hierarkiske oversettelseskjeden.

Den institusjonelle teoritradisjonen tar imidlertid høyde for at slike organisasjonsidéer og oppskrifter kan bli frastøtt av ansatte i organisasjonen som følge av at de ikke er kompatible med gjeldende verdier og etablert praksis. Den mer nyinstitusjonelle teoritradisjonen tilføyer at ofte vil organisasjoner møte forventninger om å ta til seg nye organisasjonsidéer og oppskrifter for å fremstå som tidsriktige, moderne og effektive organisasjoner, men idéene materialiseres ikke nødvendigvis i organisasjonens praksis.

Som en alternativ teori innenfor den tradisjonen man kan kalle pragmatisk institusjonalisme lanseres virusteorien- organisasjonsidéer og deres spredning i organisasjonene forklares og forstås i lys av innsikt om hva et virus er, hvordan det spres og virker.

Røvik (2007) omtaler virusteorien som en metafor som kan bidra til å utvikle et begrepsapparat i forhold til å:

«forstå organisasjonsidéers spredning, virkningsmekanismer og effekter i moderne organisasjoner»

Virusteorien (Røvik, 2007) fortolker adoptering og virkninger av organisasjonsidéer i lys av syv typiske kjennetegn i forhold til hvordan en virusmitte innvirker på en organisme:

1. Organisasjonsidéer og virus er like hva angår enkelthet, de består av en tekst (genetisk kode/arvemateriale) og innpakning/merkelapp(skall), i tillegg til at deres opprinnelse er vanskelig å spore.
2. Virus spres som smitte, hvilket tilsier at dess mer kontakt med omgivelsene, dess større sjanse for spredning. Organisasjonsidéer følger ofte samme mønster hva angår spredning og adopsjon inn i ulike typer organisasjoner.
3. Et virus vil som hovedregel utløse ulike former for forsvarsmekanismer (immunreaksjon) når det forsøker å infisere en celle i vertsorganismen.
4. Virus har inkubasjonstid, dvs. tiden det tar fra smitte til man opplever symptomer og sykdommen bryter ut. Organisasjonsidéers inkubasjonstid, dvs. hvor lang tid det tar fra idéen blir språksatt til den materialiseres i praksis, vil blant annet avhenge av idéens aggressivitet og hvor sterk motstanden er.
5. Virus har kompliserte virkningsmekanismer, men kjennetegnes ved at de følger en prosess fra binding til vertscelle, inntrengning og formering i form av at den kopierer seg selv i den smittede organismen.
6. I virologien snakker man om mutasjon når to virus møtes i den samme vertscelle og skaper en ny type virus. Mutasjon av organisasjonsidéer skjer gjennom at de endres, enten ved at de omdøpes og får nytt lokalt navn, eller omformes gjennom at man f.eks. trekker fra eller legger til elementer i den opprinnelige idéen.
7. Organisasjonsidéer liksom virus kan veksle mellom inaktive og aktive perioder. Idéene kan ligge latent i organisasjonen og komme til uttrykk i forbindelse med ulike endringsprosesser i organisasjonen, eventuelt idéstrømninger i samtiden.

Virusteorien, i motsetning til oversettelsesteoriene, har et hovedfokus på hva idéene gjør med organisasjonen. Tidsaspektet er sentralt i virusteorien, herunder tiden det tar fra ideer lanseres til de kan regnes som materialisert i organisasjonens struktur, rutiner og praksis.

Innføring av et medarbeidersamtalekonsept innebærer en endring i en organisasjonen innen dimensjonene; mål og strategi, struktur, kultur og atferdsprosesser. Endringer møtes ofte med motstand, som gjerne kan knyttes opp mot organisasjonens indre og ytre forsvarsverk (Jacobsen og Thorsvik, 2007), hvilket kan medføre at ideer ikke materialiseres men i stedet dør ut/forsvinner.

Virusteorien peker også på at det i andre studier er gjort observasjoner som tilsier at ideer ofte veksler mellom aktive og inaktive tilstander.

3.2.1 Fra ide til praksis- om internalisering og materialisering av organisasjonsidéer

Adsorpsjon og adhesjon er to begreper som Røvik (2007) har hentet fra virologien i forbindelse med sin sammenligning av spredning av organisasjonsidéer og spredning av virus. Adhesjon handler om forståelse av organisasjonsidéer innreise i organisasjonen som en form for overflatisk språksmitte. Vi fenges av begreper, resonnementer og argumenter.

Med adsorpsjon menes de mekanismer som bidrar til at organisasjonsidéer materialiseres og fester seg i organisasjonen.

Det er ulike mekanismer som øker sannsynligheten for at organisasjonsidéer ikke forblir et overflatefenomen blant ledelsen, dvs. at de bare materialiseres i språk og prat og ikke i praksis, uten at de trenger nedover og innover i organisasjonen.

Instruksjer og oppskrifter gir økt sannsynlighet for at idéen materialiseres i praksis, i motsetning til ideer som er mer diffuse og legger opp til større frihetsgrad i forhold til lokal tilpasning. Dette kan tilsi at ideer som presenteres med et sett ferdigutviklede prosedyrer eller maler, har bedre forutsetninger for å bli internalisert i organisasjonen.

Medarbeidersamtalekonseptet er et eksempel på en idé som ofte har en slik form for skriftlig forankring, om enn med noe variasjon i forhold til tydeliggjøring av formål og innhold.

Det er begrenset hvor lenge en organisasjon kan leve i en tilstand hvor det ikke er sammenheng mellom prat og praksis uten at noen vil påtale det. Alle organisasjoner vil fremstå som rasjonelle, effektive og til å stole på, og da er det viktig at en følger opp det man har sagt en skal gjøre. Det innebærer at jo mer synlig og profilert en organisasjonsidé er for

organisasjonen og omgivelsene, f.eks. fremkommer i kommunens overordnede mål- og strategidokumenter, jo mer sannsynlig er det at manglende etterlevelse av vedtatte mål og strategier, retningslinjer, prosedyrer mv. vil bli påtalt.

Hvorvidt en ide og ny praksis institusjonaliseres avhenger av mange forskjellige faktorer, herunder hvorvidt det finnes andre tydelig formulerte alternativer. En ide oppstår ofte som følge av en definert utfordring, eller et problem, som krever en løsning. Dersom man kan løse denne utfordringen/dette problemet på ulike måter, vil den løsningen man til slutt velger mange ganger ha sitt motstykke i organisasjonen. Det er lettere å få organisasjonens medarbeidere til å slutte opp om en praksis som ikke har en uttalt «konkurrerende praksis», da man i mindre grad trenger å forholde seg til eventuell motstand i organisasjonen. Medarbeidersamtalen som organisasjonsidé har, så langt vi har kunnet avdekke, ikke noe naturlig konkurranse i tilsvarende ideer. I og med at organisasjonen ikke direkte er pålagt å ha et tilbud om medarbeidersamtale til organisasjonens medarbeidere, vil i så fall idéen kun utfordres i forhold til «et være eller ikke være», i den forstand at man kan velge å prioritere den bort i konkurranse med andre viktige gjøremål.

3.2.2 Motstand mot endringer som følge av nye ideer

Organisasjoner har på samme måte som virus sterke forsvarsverk som kan mobiliseres når det stilles ovenfor inntrengende organisasjonsidéer.

«Organisasjoners forsvarsverk mot inntrengende organisasjonsidéer kan analytisk sett sies å bestå av et «ytre» og et «indre» forsvarsverk» (Røvik, 2007:345)

Det ytre forsvarsverket handler om at ideer som fanges opp av ledelsen av ulike grunner ikke finner veien innover og nedover i organisasjonens praksisfelt. Dette kommer ofte av blokkeringer mellom arenaer for ideer og prat og arenaer for praksis. Lederes opptatthet av å ta inn moderne organisasjonsidéer for å fremstå som moderne, effektiv og tidsriktig, samt en overvurdering av ansattes lojalitet i forhold til å implementere disse idéene, i tillegg til manglende oppfølging og kontroll av hvorvidt disse idéene, oppskriftene og/eller prosedyrene blir implementert, kan forsterke slike blokkeringer. Turn- over i organisasjonens lederposisjoner kan også bidra til at nye ideer ikke finner veien ned i organisasjonens praksisfelt. Ledere som slutter tar med seg «sine» ideer og erfaringer med

implementeringsarbeidet, nye ledere klarer ikke å følge opp hvor forgjengeren sluttet, eller har selv egne ideer som han eller hun ønsker å innføre.

Organisasjonens indre forsvarsverk trer i kraft når det ytre forsvaret ikke lenger klarer å holde stand mot implementering av nye ideer.

Idéen som skal innføres må passe i forhold til praksisen som utøves, den må være kompatibel med organisasjonens verdier, normer og overordnet samfunnshensyn, og den må ikke true enkeltpersoner eller gruppers interesser. Det indre forsvarsverket refereres ofte til som inkompatibilitets argumenter.

Dette kan komme til uttrykk gjennom at ansatte i organisasjonen ikke oppfatter de nye idéene/løsningene/oppskriftene som relevant i forhold til de problemstillingen en står ovenfor, men det kan også handle om at man ikke ønsker de belastninger og den uro som omstillinger ofte fører med seg. I andre tilfeller oppstår det motstand som følge av at de nye idéene innebærer konkrete og personlige endringer for den enkelte, f.eks. bytte av kontor, frykt for at ens kompetanse, anseelse og makt forringes. Noen av disse argumentene anses som mer legitime enn andre.

De som tar frem slik argumenter legger ofte til grunn en forestilling om at en organisasjon er et komplekst system og en verdibærende institusjon hvor det utføres arbeid som krever spesiell kompetanse, innsikt og erfaring. Disse nye organisasjonsidéene som forsøkes implementert blir ofte oppfattet som generelle og enkle løsninger på komplekse praksiser og utfordringer.

Inkompatibilitetsargumenter er ofte svært effektfulle. Ledere som møter slike argumenter har ofte ikke selv den nødvendige innsikt i alle deler av praksisfeltet og kan derfor ikke alltid etterprøve argumentenes sannhetsgehalt. Ledere som velger å innføre nye ideer og oppskrifter til tross for uttrykt motstand står således i fare for at motstanderne får rett, hvilket tilsier at man har sløst bort ressurser. Den sekundære effekten vil være at ledere risikerer tap av anseelse og omdømme både internt og eksternt. Ideer som møter denne formen for motstand i organisasjonen vil ofte bli innstilt eller frastøtt, i beste fall omformet og tilpasset (Røvik, 2007)

Røvik (2007) behandler også dette med organisasjoners indre forsvarsverk i virusteorien, og viser til at også organisasjoner kan utvikle en immunitet/aktivering av forsvarsmekanismer når tidligere utprøvde ideer forsøkes innført på nytt. Motstanden kan handle om at man gjorde seg negative erfaringer sist gang idéen ble forsøkt implementert. Det som eventuelt kan være med å svekke virkningene av ervervet immunitet er tid, organisasjonens «hukommelse», turn-

over blant ansatte i sentrale posisjoner og at ideer modifiseres og omformes eller gis en ny språklig innpakning som gjør at de fremstår som annerledes enn sist gang de ble lansert som ide.

3.2.3 Inaktivering og reaktivering av organisasjonsidéer

Røvik (2007) viser til at implementering av nye organisasjonsidéer ikke alltid følger en kjedelignende bevegelse i form av etappevis innrykk nedover i organisasjoners hierarkiske nivå, slik den hierarkiske oversettelseskjeden forutsetter. Et slikt rasjonelt perspektiv på en implementeringsprosess vil legge til grunn en forestilling om at idéene oversettes på øverste hierarkiske nivå, for deretter nærmest automatisk implementeres nedover i organisasjonen som følge av en «ordre fra ledelsen». Dette perspektivet utfordrer Røvik (2007) gjennom virusteoriens bidrag til å forstå hvordan organisasjonsidéer reaktiveres og inaktiveres, og opptrer mer som et spiralliknende forløp som vi var inne på tidligere. Det er ikke mange studier som har hatt fokus på å observere hvordan ulike organisasjonsidéer/konsepser oppfører seg i en organisasjon over tid, men de få studiene som er gjort tilsier at organisasjonsidéer veksler mellom ulike grader av aktivitet, og kan i perioder være inaktivert i form av en slags hvilestilling, uten at det nødvendigvis tilsier at idéen har dødd ut.

Røvik (2007) lanserer noen hypoteser på hva som kan være årsaken til slike svingninger mellom aktive og inaktive perioder. En av forklaringene handler om at idéene påvirkes av idestrømmer i interne og eksterne omgivelser, dvs. at de påvirkes av hvilke organisasjonsidéer man til en hver tid har fokus på. Noen ganger kan idéene reaktiveres i forbindelse med at organisasjonen har endret fokus som følge av andre nye organisasjonsidéers inntreden i organisasjonen, andre ganger kan dette nye fokuset tilsa at enkelte organisasjonsidéer inaktiveres. Sistnevnte vil da kunne ses på som et utslag av en annen interessant og mulig forklaring, nemlig at inaktive og aktive perioder er et uttrykk for «lokal rasjonalitet». Organisasjonsidéer/konsepser ses på som verktøy for å håndtere nærmere avgrensede problemer, og idéens aktivitetsnivå avspeiler således hvilke typer utfordringer og problemer man til en hver tid står ovenfor.

4. METODE

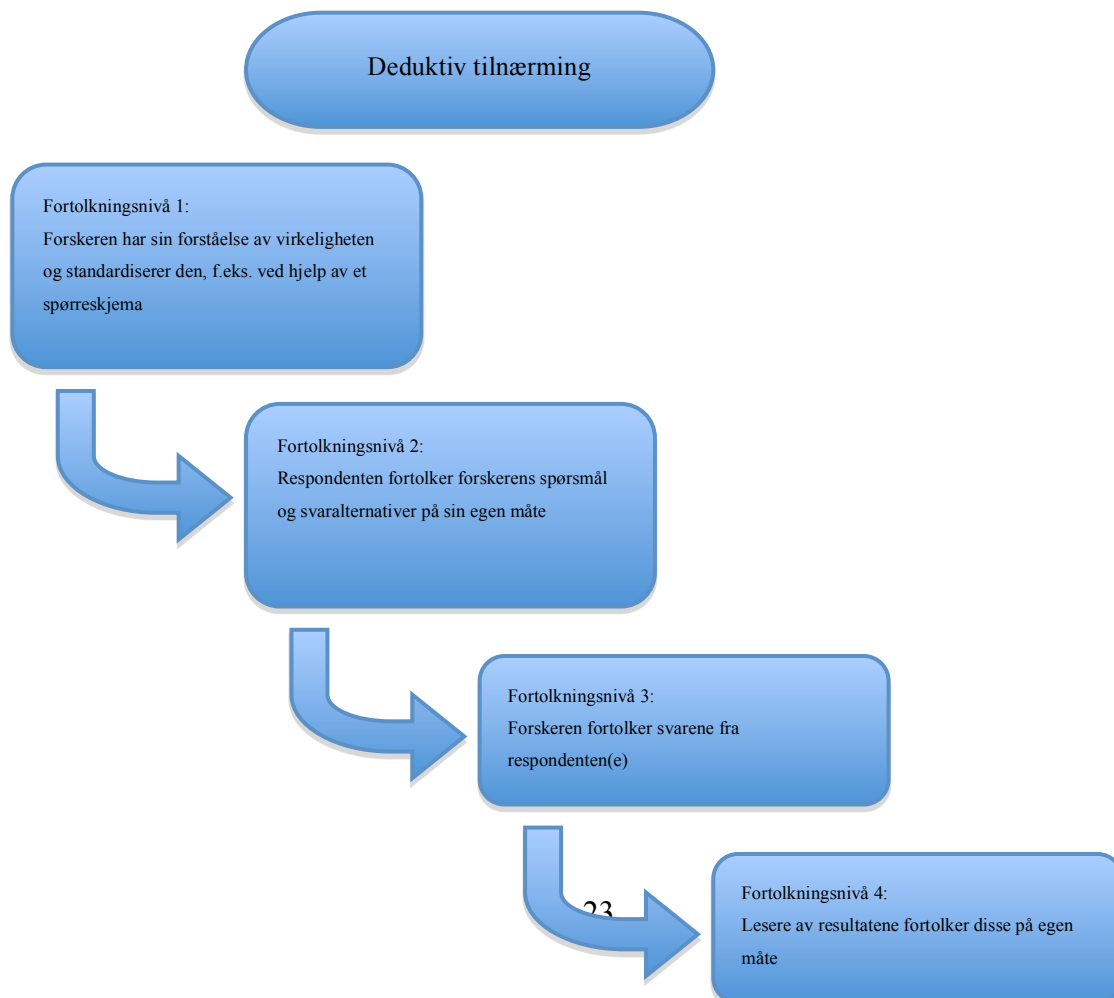
Når en forsker på ulike fenomener, står en overfor en rekke valg i forhold til hvordan en ønsker å tilnærme seg fenomenene. I dette kapitlet skal vi gjennomgå vårt valg av metode, og utdype og begrunne de ulike valgene. Vi vil også gjennomgå tilgangen på forskjellig datagrunnlag som benyttes i undersøkelsen.

4.1 Induktiv versus deduktiv tilnærming, nærhet versus distanse

Når en skal velge tilnærming på en problemstilling, skiller en i hovedsak mellom en induktiv eller deduktiv tilnærming. Den deduktive tilnærmingen, «fra teori til empiri», tar utgangspunkt i noen skapte forventninger om hvordan virkeligheten ser ut, og dernest samle inn empiri for å sjekke om det er samsvar mellom forventninger og virkelighet.

Kritikken mot denne tilnærmingen er at forskeren bare fokuserer på de dataene som underbygger hypotesen, og at en slik tilnærming kan stå i fare for å bli selvoppfyllende profetier (Jacobsen, 2005).

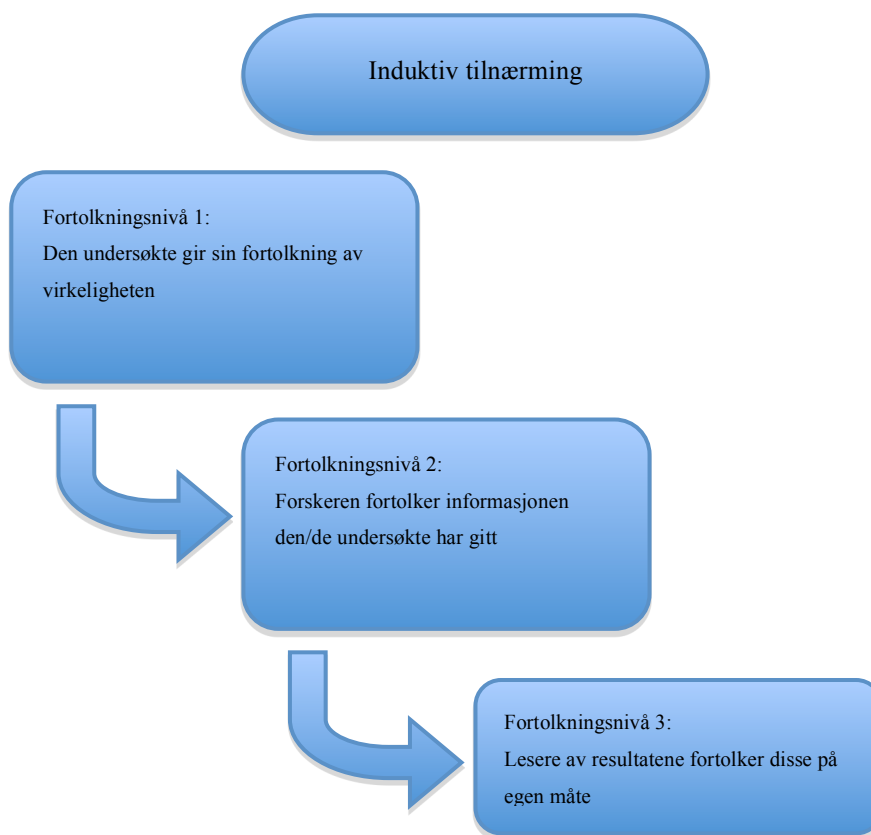
Figur 4.1



Den induktive tilnærmingen, fra «empiri til teori», baserer seg på at forskerne undersøker en problemstilling med et tilnærmet åpent sinn. Ut fra dette perspektivet vil den innsamlede empirien systematiseres, tolkes og danne grunnlaget for å utvikle teorier.

Kritikken mot denne tilnærmingen peker på at mennesker ikke har kapasitet til å samle inn all relevant informasjon, og styres derfor av en viss forutinntatthet. Dette kan igjen føre til at undersøkeren må foreta en avgrensning av informasjon, bevisst og ubevisst (Jacobsen, 2005).

Figur 4.2



I disse to tilnærmingene er det vanlig å forbinde deduktiv tilnærming med kvantitativ (bredde) metode, og induktiv tilnærming med kvalitativ (dybde) metode.

Når det gjelder nærhet versus distanse, har det gjennom tidens løp vært motstridende meninger. Kvantitative metoder medfører en viss distanse mellom undersøker og respondent. Et argument for denne distansen er at forskere kan studere fenomener upåvirket av dem selv. En vanlig kritikk mot denne retningen er at større avstand mellom undersøker og respondent,

øker faren for at mennesker reduseres til objekter, og dermed reduseres også muligheten for å tilegne seg forståelse. På den annen side vil kvalitative metoder vektlegge nærhet mellom undersøker og respondent som et viktig element for å oppnå forståelse for andre menneskers oppfatning av virkeligheten. En kritikk mot denne retningen har vært at for stor nærhet mellom undersøker og respondent kan redusere forskerens objektivitet, og skape utilsiktede undersøkelseeffekter som følge av menneskelige relasjoner.

I dag er det nokså bred enighet om at undersøkelseeffekter er en nødvendig del av alle undersøkelser. I denne sammenhengen er også enighet om at den ene metoden ikke nødvendigvis er bedre eller verre enn den andre, de har bare ulike undersøkelseeffekter å stri med (Jacobsen, 2005).

Sigmund Grønmo (1996, referert i Jacobsen, 2005:41), uttrykker at:

«(...) kvalitative og kvantitative tilnærminger, prinsipielt sett, ikke står i et konkurrerende, men et komplementært forhold til hverandre. Sjelden kan den ene av de to tilnærmingene erstatte den andre. Svært ofte kan de gjensidig supplere hverandre».

I vårt valg av tilnærming, er det den kvalitative retningen som peker seg ut i forhold til hvordan vi ønsker å samle inn empiri.

Selv om vi i utgangspunktet har en kvalitativ tilnærming, har vi også tilgang på sekundærdata som bidrar til at vårt design således vil være en metodisk mellomting. Disse sekundærdataene fremkommer i ulike dokumenter og statistisk materiale. Tilnærmingen er således i tråd med Grønmos resonnement.

4.2 Valg av undersøkelsesdesign

Det er to retninger å vurdere mellom når en skal foreta valg om undersøkelsesdesign, ekstensivt eller intensivt.

Det ekstensive opplegget baserer seg på å gå i bredden for å forsøke å gi en presis beskrivelse av omfanget, utstrekningen og eller hyppigheten av et fenomen på tvers av ulike kontekster. Å gå i bredden øker mulighetene for å generalisere funnene fra et utvalg til en populasjon.

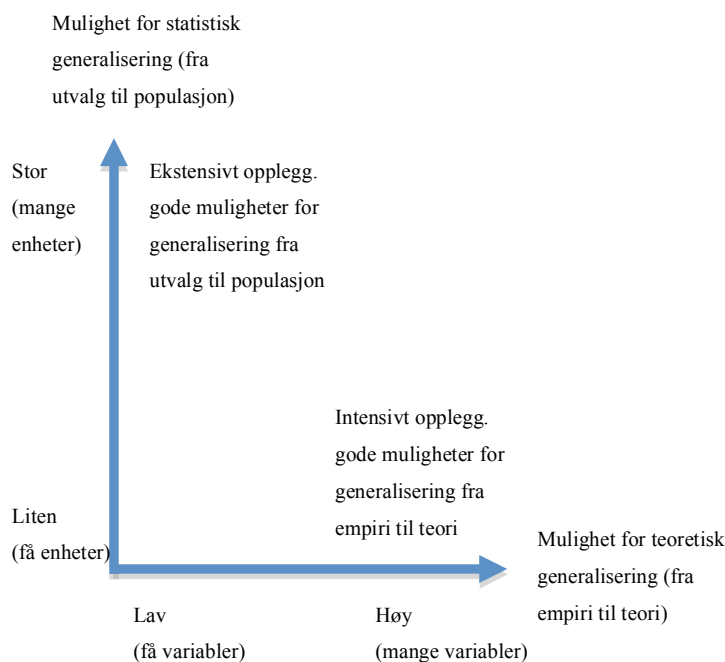
Det intensive designet går i dybden på problemstillingen, og forsøker å avdekke flere forhold ved det fenomenet som undersøkes enn det er mulig å få til ved et ekstensivt design. Å gå i

dybden er et forsøk på å få til en så helhetlig forståelse som mulig av forholdet mellom undersøkelsesenheten og den konteksten undersøkelsesenheten inngår i.

I følge Jacobsen (2005), er styrken til det intensive opplegget at det egner seg til generalisering fra empiri til teori, dvs. at det bidrar til å utvikle eksisterende teorigrunnlag. Generalisering til andre enheter eller utvalg vil imidlertid være mindre, siden intensive design ofte må basere seg på et lite antall studieobjekter.

Styrken til det ekstensive designet er at de funn som gjøres i utvalget ofte vil være gjeldende for andre enheter som ikke er studert, altså ha stor grad av generalisering eller overføringsverdi til andre enheter. Dette er illustrert som følger:

Figur 4.3



Gjennom et ekstensivt undersøkelsesopplegg kan en anta at de funn som kommer frem i undersøkelsen har overføringsverdi til organisasjonen som helhet. (Dette stiller noen krav til valg av variabler for å sikre at de aktuelle svarene har gyldighet utover konteksten de er undersøkt, dvs. at funnene kan sies å være generaliserende.)

I vår studie ønsker vi å finne ut hvordan medarbeidersamtalekonseptet i Lenvik kommune har utviklet seg over tid, hvilke faktorer som har påvirket denne utviklingen og i hvilken grad konseptet anvendes.

Dette mener vi best gjøres ved en induktiv tilnærming, gjennom intervju blant utvalgte ledere i organisasjonen. Intervju skaper også en nærhet mellom oss som undersøkere og utvalget av respondenter.

Lenvik kommune har i 2012 og 2013 gjennomført en medarbeiderundersøkelse blant alle fast ansatte i organisasjonen. Denne undersøkelsen måler medarbeidertilfredshet innenfor 11 ulike dimensjoner. En av disse dimensjonene omhandler spørsmål knyttet til temaet medarbeidersamtale, hvor de ansatte ble spurt: «*Har du fått tilbud om medarbeidersamtale i løpet av de siste 12 månedene?*» og «*har du hatt medarbeidersamtale med din nærmeste leder i løpet av de siste 12 månedene?*»

Resultatene er lesbare i en elektronisk database, som er inndelt på ulike nivåer; organisasjon, sektor, avdeling. Datagrunnlaget er offentlig, men ikke publisert.

Som ledere i Lenvik kommune har vi tilgang til resultater på ulike nivåer, og disse kvantitative dataene kan vi sammenholde med empirien fra den kvalitative undersøkelsen.

4.3 Valg av undersøkelsesobjekter

Beskrivelse av kontekst

Lenvik kommune er en mellomstor norsk kommune med sine ca. 11 500 innbyggere. Kommunens administrative organisering fremkommer av organisasjonskartet;

Figur 4.4



Ved valg av undersøkelsesobjekter kan man velge å skille mellom bruk av begrepene respondent og informant

En respondent er en som selv har opplevd det en ønsker å undersøke, mens en informant kan være en som ikke nødvendigvis har egne opplevelser, men som har god kunnskap om det en ønsker å undersøke (Jacobsen, 2005). Vi synes det kan være hensiktsmessig å benytte denne nyanseringen.

Lenvik kommune har ca. 1100 fast ansatte. Kommunens ledergruppe består av strategisk ledelse (rådmann og tre kommunalsjefer), samt 28 virksomhetsledere- og støtteenhetsledere. Kommunen har to beslutningsnivå, strategisk ledelse og virksomhetsledere/støtteenhetsledere. Virksomhetsledere og støtteenhetsledere har delegert myndighet i forhold til økonomi og personalansvar.

Ut fra valgte problemstilling sto vi ovenfor to valg; en undersøkelse med fokus på å få frem en bredde i synspunkter både fra ansatte- og lederståsted, eller et avgrenset fokus i forhold til kommunens ledergruppe. Ut fra valgte problemstilling valgte vi å fokusere på å få frem synspunkter og oppfatninger fra kommunens ledernivå, hvilket tilsa at vi sto ovenfor en populasjon på totalt 32 ledere. Vi vurderte at kommunens ledernivå ville bidra med mer valid informasjon i forhold til det som handler om kontekstualisering av medarbeidersamtalekonseptet. Problemstillingen har en historisk dimensjon over seg, og derfor valgte vi å redusere utvalget ved å sette et utvalgskriterier som tilsa at man måtte ha minimum ti års erfaring som leder. Dette kriteriet skulle tilsi at respondentene hadde en historisk erfaring med medarbeidersamtalekonseptet i Lenvik kommune. Med dette utvalgskriteriet gjenstod ni aktuelle respondenter. Invitasjon ble sendt ut til de aktuelle respondentene, og av syv av de inviterte ga sin tilslutning til deltakelse. Vi hadde ikke satt noen andre kriterier, men fikk ut fra utvalget likevel en gruppe som tilsa både hetero- og homogenitet:

- Kjønnsmessig balanse, tre menn og fire kvinner
- Alle hadde utdanning på minimum høgskole/universitetsnivå
- Seks av syv hadde deltatt på samme videreutdanningsprogram innen ledelse
- To av intervjuobjekter hadde erfaring fra delegering av ansvar for MAS

Tabell 4.1 Respondentoversikt

Kode	Kjønn	Ansiennitet som leder i LK	Utd.nivå	Videreutd. ledelse	Antall ansatte	Videredelegert ansvar MAS
OV1	Kvinne	19 +	Høgskole /universitet	Ja	55	Ja
OV2	Kvinne	21	Høgskole /universitet	Nei	125	Ja
OV3	Mann	19	Høgskole /universitet	Ja	12	Nei
OV4	Kvinne	14	Høgskole /universitet	Ja	15	Nei
TH1	Mann	17	Høgskole /universitet	Ja	20	Nei
TH2	Mann	26	Høgskole /universitet	Ja	86	Ja
TH3	Kvinne	16	Høgskole /universitet	Ja	13	Nei

I tillegg til respondentene ble rådmannen, som kommunens øverste administrative leder, intervjuet. Hensikten med dette intervjuet var benytte den øverste administrative ledelse som

informant i forhold til medarbeidersamtalens formelle forankring i organisasjonen, før og nå. Rådmannen har vært i organisasjonen siden 1999 i ulike stillinger, først som etatssjef, deretter som prosjektleder og kommunalsjef og nå som rådmann siden 2004.

4.4 Datagrunnlag

I forbindelse med undersøkelser er det vanlig å referere til primærdata eller sekundærdata. Primærdata er det datagrunnlaget som samles inn direkte fra mennesker eller grupper av mennesker, som forskeren samler inn for første gang. Her henvender forskeren seg til den primære kilden/utvalget og samler inn datagrunnlaget gjennom metoder som intervju, observasjon eller spørreskjema (Jacobsen, 2005). En slik datainnsamling er tilpasset en valgt problemstilling.

Sekundærdata er data som er samlet inn av andre enn forskeren, og til et annet formål og en annen problemstilling. Historieforskning må eksempelvis nesten alltid basere seg på denne typen data (Jacobsen, 2005).

I følge Jacobsen (2005) vil det ofte være et ideal å benytte seg av ulike typer data, både primær- og sekundærdata. Denne blandingen av data kan benyttes til å kontrastere ulike opplysninger, men også til å kontrollere hverandre, eventuelt støtte opp om og styrke hverandre.

Ved bruk av sekundærdata er det viktig å være bevisst på utvalget av kilder til dataene. Dette henger sammen med at sekundærdata ofte er sammenstilt til en annen kontekst og det formålet den opprinnelige datainnsamleren hadde.

Når det gjelder datainnsamlingen til vår problemstilling, vil det være aktuelt å benytte både primær- og sekundærdata.

4.5 Datainnsamling

Det skilles mellom ulike metoder for datainnsamling, hvorav de vanligste er:

1. *individuell, åpent intervju*, kjennetegnes ved at partene kommuniserer åpent. De data som samles inn fremkommer i form av ord, setninger og fortellinger. Det legges ingen eller få begrensninger på hva respondenten kan uttrykke.
2. *gruppeintervju*, gjennomføres med en gruppe samtidig, der undersøkeren gjerne fungerer som en ordstyrer eller debattleder. Gjennom samtale med andre i samme situasjon får deltakerne perspektiv på temaet, og utvikler meninger som diskuteres i løpet av intervjuprosessen.
3. *observasjon*, foregår ved at undersøkeren observerer menneskers handlinger i ulike situasjoner, og dreier seg ofte om å registrere personer/gruppers adferd. Denne form for undersøkelse kombineres gjerne med en eller annen form for intervju.
4. *dokumentundersøkelse*, som omhandler bruk av sekundærdata. Datagrunnlaget kan relatere seg til historiske kilder, kildegransking og gjennomgang av protokoller og referater.

Datainnsamlingsmetoden vil påvirke dataenes gyldighet (validitet). Alle metoder er selektive i sin informasjonsinnsamling, og valg av metode vil således også kunne påvirke resultatene, noe som betegnes som en undersøkelseeffekt (Jakobsen, 2005).

Vi har valgt å gjennomføre vår undersøkelse ved bruk av to av disse metodene for datainnsamling- gruppeintervju og dokumentundersøkelse.

I vår undersøkelse har vi vurdert det individuelle intervjuet, opp mot gruppeintervju, og har valgt å gjennomføre undersøkelsen som et gruppeintervju. Det er ikke de individuelle forskjellene og variasjonene i forhold til forståelsen av medarbeidersamtalen som er det viktigste å få frem i undersøkelsen, men ledergruppens samlede synspunkter rundt medarbeidersamtalens utvikling og anvendelse. Ved gruppeintervju vil respondentene ikke bare svare på spørsmål fra intervjueren, men stiller spørsmål til de andre deltakerne i gruppen og svarer på spørsmål fra dem. Denne metoden bidrar til å hente frem organisasjonens «hukommelse», hvilket anses å være viktig når man ønsker å få vite om forhold som ligger tilbake i tid. I følge Jacobsen (2005) egner gruppeintervjuet seg godt når en ønsker å få frem individers erfaring med et spesielt forhold, og anses som et godt hjelpemiddel når temaet er

relativt avgrenset. Gruppeintervjuet kan videre bidra til å igangsette en tankeprosess der respondentene bearbeider sine erfaringer i løpet av intervjuet, og kan dermed være svært effektive når det gjelder å utvikle og avklare den enkelte respondents forståelse og synspunkter.

Ved sammensetning av respondenter til et gruppeintervju er det noen forhold man skal være ekstra oppmerksom på. Vi hadde valgt noen kriterier for sammensetning basert på den informasjonen vi ønsket å få frem, samtidig ga dette også en fordeling hva angikk respondentenes kjønn og fagområde.

Et av de viktigste forholdene ved gruppeintervju handler om at respondentene må føle en trygghet i gruppen m.h.t å dele sine synspunkter og oppfatninger.

Respondentene tilhører alle kommunens ledergruppe og utgjør et etablert lederfelleskap som sammen har utviklet- og forvalter medarbeidersamtalekonseptet. De utvalgte respondentene er vant til å samarbeide i større og mindre grupper, og anses videre å være trygge på hverandre med bakgrunn i et langvarig lederfelleskap. Erfaringer fra gjennomføring av intervjuet tilsier at gruppesammensetningen fungerte godt. Respondentene virket avslappet, ga rom for formidling av synspunkter, kom med bekreftelser, innsigelser og utdypet hverandres utsagn. Det var lite behov for ordstyring fra oss som intervjuere. Vår styring handlet mer om å lede respondentene inn på nye temaer/spørsmål.

Gruppeintervjuer gir også rom for nykonstruksjon av meninger, hvilket vi så et eksempel på under intervjuet, der deltakere i gruppen underveis i diskusjonene justerte sitt syn på hvorvidt medarbeidersamtalen kunne oppfattes som dialogverktøy eller styringsverktøy ut fra andres utsagn.

Et intervju kan ha ulike grader av åpenhet, fra samtale uten intervjuguide til spørsmål med faste svaralternativer (Jacobsen, 2005). I forkant av gruppeintervjuet hadde vi allerede fått tilgang til sekundærdata som skulle benyttes i dokumentundersøkelsen, hvilket tilsa at vi valgte å gjennomføre et delvis strukturert intervju, mer i retning av en åpen samtale.

De forhåndsvalgte spørsmålene var åpne, og ment å pense respondentene inn på de ulike temaene. Intervjuguiden er kategorisert innenfor tre hovedområder; medarbeidersamtalens som organisasjonsidé i Lenvik kommune, kontekstualisering, samt motstand og inkompatibilitet.

Intervjuet med rådmannen ble gjennomført etter gruppeintervjuet og hadde som formål å få utdypet en del av den informasjonen som fremkom i gruppeintervjuet, med et spesielt fokus

på å få frem data som knyttet seg til hvordan medarbeidersamtalen kan sies å være kontekstualisert i Lenvik kommune. Rådmannen har vi ansett som en informant i denne undersøkelsen.

Følgende sekundærdata er benyttet:

- Medarbeiderundersøkelsen i Lenvik kommune 2012
(Statistisk oversikt over tilbydde og gjennomførte medarbeidersamtaler i Lenvik kommune i 2011 og 2012).
- Medarbeiderundersøkelsen i Lenvik kommune 2013
(Statistisk oversikt over tilbydde og gjennomførte medarbeidersamtaler i Lenvik kommune i 2012 og 2013).
- Mal for medarbeidersamtale i Lenvik kommune utarbeidet 2012
(Oversikt over tema og innhold i organisasjonens felles system for gjennomføring av medarbeidersamtaler).
- Maler for medarbeidersamtale utarbeidet av enkelte virksomheter før 2012
(Oversikt over tidligere systemer (mal) for medarbeidersamtale, som er sektorspesifikke, dvs. utarbeidet og differensiert fra avdeling til avdeling).
- Lederplakat og system for medarbeidersamtale-e-post m/vedlegg sendt av tidligere rådmann våren 2003
(Stadfestelse av våre funn om at medarbeidersamtalen har gjennomgått ulike faser og omvandlinger i Lenvik kommunes organisasjon).
- Informasjon om studiet « Kommunal ledelse»- lederopplæring i Lenvik kommune i perioden 2002-2004
(Bekreftelse om at medarbeidersamtaler ble tematisert i Lenvik kommunes store omorganiseringsprosess i 2002).
- Referat fra Ledermøtet 14.09.12
(Bekreftelse av prosessen i den store ledergruppen, i arbeidet med å utarbeide et felles system for gjennomføring av medarbeidersamtaler i Lenvik kommune).
- Styingsdokument for Lenvik kommune – økonomiplan 2013-16.
(Her presenteres bakgrunn og beskrivelse av Lenvik kommunes nye styringssystem, «Helhetlig styring», samt de ulike måleparametere som er lagt til grunn).

4.6 Etikk og personvern

Prosjektet er beskrevet og omsøkt Norsk Samfunnsvitenskapelige Datatjenester, som har godkjent prosjektet i henhold til beskrivelse og metode.

Vi har foretatt anonymiseringstiltak for å ivareta personvernet til respondentene, slik som å utelate opplysninger som identifiserer enkeltpersoner, en lav detaljeringsgrad i forhold til respondentenes stilling og arbeidssted.

Lydopptak og identifiserbare registreringer vil bli slettet etter avsluttende eksamen.

Rådmannen som informant har bidratt med kunnskap og data som ikke fremstår som meningsytringer, men i større grad som faktaopplysninger om allerede offentlig tilgjengelig informasjon. Vi har således ikke sett noen grunn til å anonymisere disse.

Oppgaven er ikke gjennomført som en bestilling fra arbeidsgiver, eller andre parter i organisasjonen, men utelukkende basert på et selvstendig initiativ og valg av oss som undersøkere. Resultatet av undersøkelsen vil ikke påvirke våre egne roller eller oppgaver i organisasjonen. Det er dermed ingen interessekonflikter eller etiske dilemmaer knyttet til undersøkelsens problemstilling og resultat.

Ulike etiske aspekter blir også omtalt og drøftet i punkt 4.7 (Validitet), og punkt 4.8 (Reliabilitet).

4.7 Validitet

Validitet handler om undersøkelsens gyldighet, dvs. hvorvidt resultatene i undersøkelsen kan anses å være riktige. En viser gjerne til intern og ekstern gyldighet (validitet).

Primærdatagrunnlaget i undersøkelsen er fremskaffet gjennom gruppeintervju av en gruppe erfarne ledere, med et langt ansettelsesforhold. Dette gir en troverdighet rundt den rådende oppfatningen av temaet. Undersøkelsen er gjort i Lenvik kommune, og omhandler en idé's inntreden i organisasjon, sett i et historisk perspektiv. Funnene i undersøkelsen vil ha liten ekstern gyldighet i andre organisasjoner, da den omhandler de spesifikke prosessene i Lenvik kommune. Den interne gyldigheten er trygget og ivarettatt ved at respondentene har fått lese gjennom funnene i analysen for å kontrollere at de er sitert riktig.

4.8 Reliabilitet

Reliabilitet handler om undersøkelsens pålitelighet.

Vi som har foretatt undersøkelsen er ansatte i Lenvik kommune og begge en del av ledergruppen som undersøkelsen er rettet mot. Vi har begge deltatt i kontekstualisering av ulike organisasjonsidéer, herunder kontekstualisering av medarbeidersamtalen som organisasjonsidé i Lenvik kommune. Som følge av dette er vi begge i fare for å la oss påvirke av forutinntatte holdninger til egen organisasjon og de prosesser som vi har hatt fokus på i denne undersøkelsen. Dette har vi forsøkt å være bevisst, både i forhold til åpenhet i spørsmålsstilling, tolking av data og utvelgelse av undersøkelsesutvalg.

Respondentene utgjør en homogen gruppe i sine lederfunksjoner, men er faglig en svært heterogen gruppe med et svært forskjellig erfaringsgrunnlag.

Denne kombinasjonen mener vi styrker reliabiliteten i de funnene som fremkommer i undersøkelsen. Resultatet og de svarene som fremkommer i et gruppeintervju kan være meget følsomt for de makt og dominansforhold som utvikler seg i en gruppe. Som intervjuere og fortolkere av svarene som gis, er det viktig å være bevisst denne faktoren. Vi har vurdert intervjusituasjonen nøye og vurderer at hensynet til kontekst- og undersøkereffekt er godt ivaretatt.

Lydopptak fra intervjuene er et viktig ledd i å styrke påliteligheten til undersøkelsens empiri. For å sikre intervjuets reliabilitet, har vi gått gjennom lydopptaket i samarbeid, og brukt hverandre som referanse og avklart at begge har lik oppfattelse av de svarene som er avgitt. Datagrunnlaget er ikke renskrevet ordrett, men meningene fremkommer i sin tiltenkte kontekst, og enkelte sitater er løftet ut.

For å bidra til en god ramme rundt intervjuet valgte vi å plassere respondentene i en hestesko slik at alle var synlig for hverandre. Hensikten med dette var at deltakerne gjennom visuell oppmerksomhet skulle agere som en dynamisk gruppe som tok ordet, og ga rom for hverandres deltakelse.

Det var viktig for oss å ikke bli oppfattet som en delaktig part i gruppens dialog. Dette søkte vi løst ved å plassere oss utenom gruppen, for å skape et sublimt skille mellom partenes roller.

Sekundærdataene knyttet til medarbeiderundersøkelsen er offentlig tilgjengelig, med en svarandel som trykker validiteten og reliabiliteten også til disse dataene. Øvrig datagrunnlag i form av ulike dokumenter, og intervju med Rådmannen er også gjort med oss begge tilstede.

Alt materiale er således innsamlet og gjennomgått av begge to i samarbeid. Dette mener vi styrker reliabiliteten til datagrunnlaget og de funn som presenteres.

De sekundærdataene som er benyttet er ikke prosessert/bearbeidet av andre kilder forut for vår bruk. Vi anser derfor disse dataene som relativt pålitelige. Allikevel må en ta forbehold om at respondentene har svart ærlig, og at alle har forstått spørsmålene

4.9 Metodiske svakheter

I en undersøkelse, står en overfor flere valg når en skal velge hvilken metode som legges til grunn for undersøkelsen. De valgene som gjøres i forhold til innfallsvinkel, vil medføre at andre vinklinger velges bort, både implisitt og eksplisitt, bevisst og ubevisst.

Våre valg er foretatt ut fra en teoretisk avveining av fordeler og ulemper, samt momenter som vi mente kunne bidra til best mulig belysning av temaet og den valgte problemstilling.

Problemstillingen er ikke påvirket av et ønske fra kommuneledelsen, men er et valg vi har foretatt basert på egne refleksjoner og interesse for temaet.

En av våre utfordringer har vært knyttet til vårt ansettelsesforhold til organisasjonen Lenvik kommune, og derav et kollegialt forhold til undersøkelsesobjektene i intervjuet. Dette vil være et moment som kan nyttes for å trekke i tvil undersøkelsens reliabilitet og validitet.

Etter mange år som ledere har vi selvsagt gjort oss egne erfaringer innenfor det valgte temaet, noe som ubevisst kunne påvirke resultatet av undersøkelsen. Vi har derfor ønsket å ha en mest mulig åpen tilnærming til temaet medarbeidersamtalen som fenomen i Lenvik kommune, og har bevisst unngått en intervjuguide med stor detaljgrad.

Spørsmålene i intervjuguiden var veldig åpne, blant annet for å unngå at forutinntatte holdninger fra oss skulle påvirke fokuset og svarene til gruppen som var intervjuet, men også med bakgrunn i tilgang til det vi anser er pålitelige sekundærdata.

5. ANALYSE

Vi vil i dette kapitlet drøfte og presentere vårt datagrunnlag ut fra Røviks (2007) teori om kontekstualisering av organisasjonsidéer. Vi har funn i undersøkelsen som også aktualiserer bruk av begreper innenfor virusteorien, mer spesifikt det som omhandler organisasjonsidéers inkubasjonstid, inaktivering og reaktivering av organisasjonsidéer, samt organisasjoners immunitet mot nye ideer. Vi starter med å beskrive og drøfte de funn vi har gjort med hensyn til hvordan medarbeidersamtalen som organisasjonsidé kan sies å være kontekstualisert i Lenvik kommune de siste tjue årene, herunder hvem som har vært idébærere, hvor og hvordan konseptet har vært forsøkt implementert i organisasjonen på ulike tidspunkt. Med utgangspunkt i problemstillingen vil vi også beskrive og drøfte i hvilken grad medarbeidersamtalen som organisasjonsidé kan sies å komme til uttrykk i Lenvik kommunes struktur, prosedyrer og praksis i de ulike kontekstualiseringsforløpene.

Tabellen nedenfor viser i grove trekk våre funn i forhold til medarbeidersamtalens innreise og utvikling i Lenvik kommune, de siste tjue årene.

Tabell 5.1 Medarbeidersamtalens tidslinje i Lenvik kommune

1990-tallet	2000-tallet	2012
<ul style="list-style-type: none">• Medarbeidersamtalen som organisasjonsidé tas inn i oppvekstsektoren• Gjennomføres på minst en av skolene i 90/91• Opplæring i bruk av medarbeidersamtalen som verktøy for ledere som er organisatorisk underlagt skolekontoret (1994)	<p>Lenvik kommune gjennomfører en organisatorisk endring fra tre-nivå til to-nivå kommune (2002)</p> <ul style="list-style-type: none">• Medarbeidersamtalen som organisasjonsidé reaktiveres av daværende rådmann, som et ledd i resultatvurdering og oppfølging av virksomhetsledere (2003)• Medarbeidersamtalen som organisasjonsidé reaktiveres i forbindelse med lederopplæring tilknyttet omorganiseringen (2004)• Medarbeidersamtalen som konsept utvikles i flere sektorer uten sentral masterversjon (2004-2012)	<ul style="list-style-type: none">• Innføring av nytt styringssystem; «Helhetlig styring».(2011)• Innføring av årlige medarbeiderundersøkelser (2012) <p>Gjennomføring av medarbeidersamtalen blir en dimensjon som skal måles</p> <ul style="list-style-type: none">• Felles mal/system for medarbeidersamtaler innføres høsten 2012

I den påfølgende analysen vil vi derfor konsentrere oss om å beskrive kontekstualisering av medarbeidersamtalen innenfor disse tre ulike tidsepokene. Vi vil presentere funn som tilsier at medarbeidersamtalen som organisasjonsidé trolig hadde sin innreise i Lenvik kommune tidlig på 90-tallet, men at idéen på dette tidspunktet ikke ble gjennomtrengende i kommunens vertikale eller horisontale struktur. På 2000-tallet tas idéen inn av ulike idébærere og den inaktiveres og reaktiveres i flere faser. Idéens aktivitetsnivå ser ut til å ha direkte sammenheng med andre idéstrømninger i organisasjonen, spesielt idéstrømninger som er forbundet med

organisasjonens formelle struktur. I 2012 skjer det en ny aktivering/reaktivering av medarbeidersamtalen som organisasjonsidé, som kan sies å skille seg vesentlig fra andre forsøk på implementering av et medarbeidersamtalekonsept, hva angår konseptets forankring i organisasjonens øverste ledelse, samt at det nå foreligger en sentral masterversjon av medarbeidersamtalen som organisasjonsidé i Lenvik kommune.

5.1 Kontekstualisering av medarbeidersamtalen i Lenvik kommune på 90-tallet

Gjennom våre funn kan vi tidfeste medarbeidersamtalens første innreise i Lenvik kommune til 1990-tallet. Den hadde da en organisatorisk forankring innenfor utdanningssektoren; barnehage og skole. En av respondentene har en tydelig erindring av at første deltakelse i en medarbeidersamtale var gjennomført i 90/91.

Den ble gjennomført med daværende inspektør på Finnsnes ungdomsskole. Inspektøren var for øvrig en aktiv fagforeningsrepresentant:

«Jeg var lærer i 90/91. Hadde da en inspektør som var fagforeningskvinne som kunne veldig mye om lover og regler, hun var således med på å implementere det i den organisasjonen (Finnsnes ungdomsskole). Det var første gang jeg hadde en medarbeidersamtale» (OV2).

Dette kan vi tolke som at denne inspektøren og fagforeningsrepresentanten fungerte som en idébærer og oversetter av medarbeidersamtalen som organisasjonsidé på denne skolen. Røvik (2007) påpeker at slike idébærere ofte henter inspirasjon til nye organisasjonsidéer på det han kaller eksterne utviklingsarenaer. Slike *eksterne utviklingsarenaer* er en fellesbetegnelse på mer eller mindre regelmessig arrangerte konferanser, kurs, seminarer og studier utformet som informasjons-, opplærings- og/eller utviklingstiltak. Utviklingsarenaer omtales som yngleplasser for samtidens populære organisasjonsidéer. Disse arenaene blir ofte viktige for sektorspesifikke versjoner av ulike populære organisasjonsidéer, hvor ulike yrkesgrupper henter inn organisasjonsidéer innen sine respektive fag- og arbeidsområder.

Utdanningssektoren består gjerne av en gruppe arbeidstakere med relativt stor analytisk kompetanse. Yrkesgruppen lærere har alltid hatt et høyt krav om utdanning. Med denne utdanningen følger også refleksjonskompetansen og den analytiske kompetansen. Det er derfor ikke overraskende at den første inntredenen av medarbeidersamtalekonseptet oppstod i denne sektoren. At denne idébæreren, i tillegg til å være lærer, var en aktiv

fagforeningsrepresentant tilsa sannsynligvis at hun også ble introdusert for medarbeidersamtalen som organisasjonsidé på andre utviklingsarenaer enn de som var forbundet med hennes læreryrke.

Vi har ingen funn i undersøkelsen som tilsier at medarbeidersamtalen som organisasjonsidé hadde en gjennomtrengning i organisasjonens bredde og dybde på dette tidspunktet. Idéen synes å være i en «hvilestilling» også innenfor oppvekstsektoren frem til 1994. En respondent forteller at det i 1994 ble gjennomført en opplæring i bruk av medarbeidersamtaler for ledere organisatorisk tilhørende skolekontoret:

«Vi hadde første opplæring i 1994 hvor en (ansatt) på skolekontoret hadde opplæring med veldig mange, men der var det òg presisert at man burde ikke starte med medarbeidersamtaler før man selv hadde vært (innkalt) i en. Så vi ventet et par år, men da gadd vi ikke å vente lengre og vi satt i gang allikevel. Det er min erfaring i oppstarten» (OV1).

Den videre implementeringen ble aldri gjennomført av leder ved skolekontoret, hvilket tilsa at det ble opp til den enkelte leder innenfor denne sektoren å sette idéen ut i praksis.

Med bakgrunn i de gitte instruksjonene, ble ikke medarbeidersamtalekonseptet tatt i bruk umiddelbart etter opplæringen, men etter ca. to år valgte noen mellomledere å sette i gang med medarbeidersamtaler på de ulike enhetene.

Vi har funn som tilsier at medarbeidersamtalekonseptet ble innført i minst en av kommunens barnehager fra ca. 1996. Leder i den aktuelle barnehagen (respondent OV1) opplyser for øvrig at vedkommende selv ikke ble invitert til medarbeidersamtale med sin overordnede før etter 2002.

Gjennom sekundærdata i form av en mal for medarbeidersamtale fra 90-tallet ser vi at idéen på omtrent samme tidspunkt (1996-97) tas inn og tas i bruk i den kommunale barneverntjenesten, som på dette tidspunktet var organisatorisk underlagt skolekontoret.

Det er ingen indikasjoner på at medarbeidersamtalekonseptet på dette tidspunktet omhandlet den øvrige kommuneorganisasjonen. I denne perioden har vi heller ingen funn som tilsier at medarbeidersamtalen hadde noen forankring i kommunens øverste ledelse, altså nivået over skolesjefen. I lys av dette resonnementet kan det være legitimt å hevde at det neppe var utarbeidet en sentral masterversjon av medarbeidersamtalen som organisasjonsidé som andre

sektorer i organisasjonen kunne benyttet som et utgangspunkt for å utvikle egne lokale versjoner.

Tvert i mot ga en respondent med tilhørighet i en annen sektor følgende svar:

«Det (medarbeidersamtalen) var ikke oppfunnet da jeg startet her i 1987» (TH2).

Denne uttalelsen samsvarer med det respondentene fra de øvrige sektorene ga uttrykk for. Av dette er det rimelig å anta at dette første inntoget til medarbeidersamtalen var eksplisitt forbundet til noen enheter/avdelinger formelt organisert til skolekontoret (oppvekstsektoren).

Det kan være interessant å bemerke en samfunnsmessig idéstrømning innenfor utdanningssektoren på denne tiden. Stortingsmelding nr. 37 (1990-91): *Om organisering og styring i utdanningssektoren*, omhandler innføringen av konseptet *målstyring* som styringssystem i grunnskolen. Dette kan tolkes som en indirekte idésmitte, med opphav i eksterne påvirkere, organisasjoner og institusjoner, der utviklingsagentene muligens var knyttet til arbeiderbevegelsen eller den formelle arbeidsgiversiden ved det daværende skolekontoret.

Innenfor virusteorien (Røvik, 2007) pekes det på at inaktivering og reaktivering av organisasjonsidéer kan påvirkes av nettopp slike idéstrømninger i tiden. Organisasjoners fokus mot enkelte idéer samvarierer gjerne tidsmessig med interne og eksterne aktiviteter og idéstrømninger. Det er således grunn til å anta at medarbeidersamtalens innreise innenfor oppvekstsektoren i Lenvik kommune tidlig på 1990-tallet kan ses i sammenheng med den nevnte stortingsmeldingen.

Vi ser også at vi innenfor denne tidsperioden kan forklare medarbeidersamtalens utvikling innenfor oppvekstsektoren ut fra det virusteorien beskriver som ideers inkubasjonstid. Det kan ofte gå lang tid fra organisasjoner smittes av ideer til disse slår ut i en synlig praksis. Vi har ingen funn som gjør at vi kan relatere reaktivering av medarbeidersamtalen i 1994 til idéens innreise i denne sektoren i 90/91. Det er således vanskelig å si om disse to hendelsene har noen direkte sammenheng hva angår konseptets form og innhold. Idébærerne fra denne tiden er ikke informanter/respondenter i undersøkelsen, da de ikke lenger arbeider i kommuneorganisasjonen. Vi har heller ikke funnet maler som ble benyttet på denne tiden, med unntak av en mal som ble benyttet i barneverntjenesten. Vi har ikke grunnlag for å

vurdere hvorvidt denne malen er en kopiert eller modifisert utgave av masterversjonen som lederne fra oppvekstsektoren fikk opplæring i.

Vi har ovenfor redegjort for funn som indikerer medarbeidersamtalens innreise i Lenvik kommune på begynnelsen av 1990-tallet. Vår undersøkelse har ikke avdekket funn som tilsier at idéen ble presentert eller gjort gjeldende for den øvrige organisasjonen. Vi har heller ingen funn som sier noe om hva som skjer med medarbeidersamtalekonseptet i Lenvik kommune på slutten av 90-tallet og tidlig ved årtusenskiftet. Det er grunn til å tro at enkelte enheter innenfor oppvekstsektoren har en viss aktivitet rundt konseptet, men det skjer ingenting i den øvrige organisasjonen før etter 2002. Etter den tid blir det gjort flere forsøk på å ta inn og ta i bruk medarbeidersamtalen som organisasjonsidé også i andre sektorer i Lenvik kommune.

5.2 Kontekstualisering av medarbeidersamtalen i Lenvik kommune 2003

I 2002 vedtok Lenvik kommune en større omorganisering som medførte at organisasjonen endret organisasjonens struktur fra tre-nivå-, til to-nivå kommune. Den formelle organisasjonsstrukturen ble da på to nivå- strategisk ledelse med rådmann og kommunalsjefer og virksomhetsledere.

I forbindelse med denne omstruktureringen inngikk lederne en ny arbeidsavtale som inneholdt et vedlegg om resultatvurdering og oppfølging.

Som et verktøy for å evaluere organisasjonens ledere i h.h.t dette vedlegget i arbeidsavtalen utviklet daværende rådmann «Mal for medarbeidersamtaler og resultatvurdering». Dette ble kommunisert til alle lederne i en e-post mars 2003, hvor evalueringssystemet kalt «Lederplakaten» var vedlagt. «Lederplakaten» var ment å utgjøre en basis i medarbeidersamtaler mellom rådmann/kommunalsjef og virksomhetsledere. «Lederplakaten» kan hevdes å være basert på elementer innenfor organisasjonsidéen «balansert målstyring», jfr. sitat fra dokumentet «Mal for medarbeidersamtaler og resultatvurdering»:

Strategisk ledelse har arbeidet med en evalueringsmetodikk som bl.a. tar utgangspunkt i en "balansert" målstyringsmodell, jfr. arbeidsavtalen. Etter nærmere studie av denne modellen synes den å være relativt komplisert. Den vil også kreve stor innsats hva angår tid og penger (bl.a. brukerundersøkelser).

Balansert målstyring var et styringssystem opprinnelig utviklet for privat sektor av Kaplan og Norton (Balanced scorecard). I utgangspunktet skal det styres med utgangspunkt i fire perspektiver:

- Det finansielle perspektivet
 - Kundeperspektivet
 - Det interne perspektivet
 - Lærings- og utviklingsperspektivet
- (Røvik, 2007)

Hvis vi sammenholder disse perspektivene med de fire hovedområdene som var definert i ”lederplakaten” som fulgte denne malen for medarbeidersamtale mellom strategisk ledelse og virksomhetsledere, er disse sammenfallende:

- Innbyggere, service og kvalitet i fokus (Kundeperspektiv)
- Utvikle og følge opp økonomi, organisasjon og saksbehandling (Finansielt perspektiv)
- Arbeide for å skape en god og utviklende arbeidsplass (Lærings- og utviklingsperspektiv)
- Motivere og involvere medarbeidere (Internt perspektiv)

Med henblikk på at målstyringssystemet var komplisert, ble det videre uttalt at:

”Vi har derfor utviklet en forenklet modell med et målekart/skjema, som vi har kalt ”Lederplakaten”. Modellens utgangspunkt bygger på at det er lederens ansvar å utvikle den virksomhet man leder. Ledelse er først og fremst å påvirke og påvirkningen retter seg mot lederens adferd.”

Det kan her forstås som at målstyringssystemet ble modifisert, med bakgrunn i at en full implementering ville være særs ressurskrevende, både i forhold til tid og økonomi. En modifisering skjer i hovedsak gjennom addering og fratrekking. Addering dreier seg om å tillegge elementer i idéen når den skal oversettes og overføres til en ny organisasjonsstruktur. Med fratrekking menes det motsatte, at idéen fratrekkes noen elementer når den skal oversettes og overføres til en ny kontekst. Rasjonell-strategisk fratrekking er en moderat omforming, der man trekker fra idémessige elementer, for å unngå at endringene som må gjennomføres ikke blir for omfattende og ressurskrevende. Dette er en pragmatisk tilnærming for å redigere på reformideer (Røvik, 2007). I dette tilfellet er det ikke medarbeidersamtalen

som organisasjonsidé som er gjenstand for modifisering, men en annen organisasjonsidé- «Balansert målstyring».

Dette resonnementet bekreftes under intervjuet med nåværende rådmann, som på dette tidspunktet var kommunalsjef i Lenvik kommune. Hun ga uttrykk for at «Lederplakaten» ikke var utviklet av strategisk ledelse i fellesskap, slik det fremkom i «Mal for medarbeidersamtale og resultatvurdering», men som et individuelt initiativ fra daværende rådmann. Det ble tidlig klart at «Lederplakaten» var for komplisert, i tillegg til at dette evalueringssystemet ikke ble forankret i strategisk ledergruppe. Nåværende rådmann opplyser også i intervjuet at organisasjonen ikke innførte brukerundersøkelser, som førte til at det ikke forelå reelle styringsparameter på dette tidspunktet:

«Ledergruppen var ikke med på å utvikle modellen/lederplakaten og modellen var for komplisert til å anvende i organisasjonen. Lederplakaten hadde ingen forankring i ledergruppen»

Dette medarbeidersamtalekonseptet ble aldri tatt i bruk i organisasjonen. Forsøket på å ta inn og implementere et system for medarbeidersamtale mellom strategisk ledelse og virksomhetsledere kan således sies å være et mislykket forsøk på kontekstualisering. Det kan være flere forklaringer på det, men en viktig årsak kan være at idébæreren (rådmannen) sluttet i organisasjonen i 2004.

Nåværende rådmann tilkjenner i sitt intervju at det forelå motstand mot idéen, i form av systemets kompleksitet. Dette omtaler Røvik (2007) som inkompatibilitetsargumenter, som kan oppstå når idéen ikke synes å være løsningen på organisasjonens utfordringer.

5.3 Kontekstualisering av medarbeidersamtalen i Lenvik kommune frem mot 2012

Vårt datagrunnlag tilsier at neste gang medarbeidersamtalen tematiseres i Lenvik kommune er i forbindelse med en felles lederopplæring i perioden 2002-04. Denne opplæringen ble introdusert for de nye lederne i Lenvik kommune etter omorganisering til 2-nivå kommune. Endring i organisasjonsstrukturen medførte at flere av kommunens ledere fikk utvidet delegering og ansvar innenfor økonomi, fag- og personaloppfølging. For å styrke deres kompetanse innenfor de nye ansvarsområdene inngikk strategisk ledelse et samarbeid med Universitetet i Tromsø om et lederprogram som gikk over 2 år og som fikk fagbenevnelsen «Kommunal ledelse». Respondentene i gruppeintervjuet gir tydelig uttrykk for at

medarbeidersamtalekonseptet reaktiveres som organisasjonsidé i Lenvik kommune i forbindelse denne lederopplæringen. Gjennom dokumentundersøkelsen finner vi at temaet medarbeidersamtale var en del av pensum i lederopplæringen, nærmere bestemt høsten 2003 i semesteret som omhandlet «Ledelse og rettigheter».

Vår hypotese om at medarbeidersamtalekonseptet reaktiveres i forbindelse med denne opplæringen underbygges av utsagn fra respondentene:

«Jeg tror dette ble satt skikkelig på dagsordenen som en del av lederopplæringen i Lenvik»(TH1).

«Det var en gruppe som skrev oppgave om medarbeidersamtalen i lederopplæringen i 2002-2004» (OV2).

«Barnehagen der jeg var styrer tok det i bruk fra 95-96, der ble det gjennomført årlig. Ble som styrer selv ikke innkalt før etter 2002, etter innføringen av 2-nivå kommunen» (OV1).

Medarbeidersamtalekonseptet ble altså tematisert som en del av lederopplæringen i Lenvik kommune, og var et delemne i et av semestrene. Det ble imidlertid ikke innført en felles mal eller rammeverk for medarbeidersamtalen, og noen større helhetlig organisatorisk forankring kan heller ikke spores. Dokumentundersøkelsen viser at det i etterkant av denne lederopplæringen ble utarbeidet og utviklet maler i enkelte enheter, bl.a. innenfor teknisk sektor, oppvekstsektoren og helse- og omsorgssektoren. Rådmannen utviklet en egen mal for medarbeidersamtaler, som hun modifiserte til sitt bruk, og hun uttaler i intervjuet:

«Denne malen fikk jeg i forbindelse med et kurs jeg deltok på om MAS. Denne ble modifisert til den malen jeg benytter på ledere i Lenvik kommune».

I teorien om den hierarkiske oversettelseskjeden tar Røvik (2007) utgangspunkt at når en idé eller konsept forøkes innført i en organisasjon, vil det utvikles en slags masterversjon som de underliggende enhetene benytter, dog med innslag av lokale variasjoner. Når en idé seiler inn i en organisasjon uten tilstrekkelig grad av forankring i toppledelsen, kan det oppstå et lokalt mangfold uten en sentral masterversjon. Det skjer gjennom at ulike grupper og fagfelt henter inn og oversetter ulike versjoner av samme idéstrømning i samme organisasjon.

Dette mener vi underbygges av de ulike malene vi har sett på i dokumentundersøkelsen, som viser at flere maler for medarbeidersamtale har vært aktiv samtidig, i tidsrommet 2002-2012.

Vår dokumentundersøkelse viser også at det i perioden 2008-09 oppstod en form for reaktivering av medarbeidersamtalekonseptet innenfor barnehagesektoren. Dette blir også omtalt i gruppeintervjuet:

«Barnehager utviklet utviklingssamtalen. Måtte være nyttig både for den som leder og for medarbeideren samt i et organisatorisk helhetsperspektiv. Før var det bare en samtale. Barnehagestyrerne var aktive i å utvikle dette som et verktøy i et utviklingsperspektiv, lagde en utviklingssamtale. Utvikling av medarbeider, leder og organisasjonen er essensielt i samtalen. Gikk fra å vær noe statisk pålagt, til et levende verktøy i utvikling av organisasjonen (OV2)».

Oppsummert kan en si at kontekstualiseringen av medarbeidersamtalekonseptet i Lenvik kommune i perioden 2003-09 spres i organisasjonens vertikale og horisontale struktur, men fortsatt med fravær av en sentral masterversjon. Idébærerne består i denne perioden både av toppledere, mellomledere og eksterne utviklingsagenter.

Hvis en tar utgangspunkt i at lederopplæringen i 2003 var en kilde til idésmitte, ser vi at virusteoriens begrep om idéers inkubasjonstid kan forklare medarbeidersamtalekonseptets ulike spredningsforløp i kommuneorganisasjonen. Med dette mener vi at idéen oppstår i 2003, men materialiseres til ulike tider i organisasjonen i den omtalte tidsperioden.

Dokumentundersøkelsen underbygger dette gjennom at vi finner flere maler for medarbeidersamtale i organisasjonen. Disse malene synes å være utviklet uavhengig av hverandre, dvs. fortsatt med mangel på en sentral masterversjon. Innholdsmessig berører de ulike malene mye av de samme temaene, men er ikke oppbygd med lik ordlyd eller rekkefølge for de respektive temaene.

5.4 Kontekstualisering av medarbeidersamtalen i Lenvik kommune i 2012

I 2011 startet innføringen av et nytt styringssystem i Lenvik kommune, kalt «Helhetlig styring». Bakgrunnen for denne innføringen var en erkjennelse om at kommunen i all hovedsak styrer driften etter økonomisk resultat. Samtidig med ønsket om å styre på andre parametere og dimensjoner enn økonomi, forelå det et ønske om å benytte et annet system enn Balansert målstyring.

I kjølvannet av overgangen til to-nivå kommune (etter BM modell) var det utover 2000-tallet innført sporadiske brukerundersøkelser, men ingen utbredt systematikk rundt dette.

I følge intervjuet med rådmannen, ble dette et tema i kommunens strategiske ledergruppe, som var samstemt i at tjenestekvalitet i for liten grad ble et måleparameter.

KS tilbød systemet «Helhetlig styring», som var basert på ulike objektive måleparametere knyttet til KOSTRA (KOMmune STAT RAPportering), kombinert med innføring av brukerundersøkelser og medarbeiderundersøkelser. Helhetlig styring kan sies å være en organisasjonsidé som ble fremmet som en mulig løsning på de utfordringer som Kommunal- og regionaldepartementet pekte på i sin rapport fra 2009: «85 tilrådingar for styrkt eigenkontroll i kommunane».

I innføringen av dette systemet ble det plukket ut ulike måleparametere som organisasjonen skulle måles på, både eksternt (brukere) og internt (medarbeidere).

I forhold til interne parametere tok kommunen i bruk et verktøy i forhold til kartlegging av medarbeidertilfredshet som er utviklet i www.bedrekommune.no – medarbeiderundersøkelse.

Utgangspunktet for å gjennomføre medarbeiderundersøkelser var at medarbeiderne anerkjennes som den viktigste enkeltfaktor når det gjelder å utvikle og effektivisere tjenesteproduksjonen i kommunene. Det var derfor behov for å få innsikt i de ansattes arbeidssituasjon og trivsel blant annet for å kunne utvikle en overordnet arbeidsgiverstrategi. Medarbeiderundersøkelsen har totalt 11 ulike hovedtema, hvor et av dem omhandler medarbeidersamtalen. Her ble de ansatte spurt: «*Har du fått tilbud om medarbeidersamtale i løpet av de siste 12 månedene?*» og «*har du hatt medarbeidersamtale med din nærmeste leder i løpet av de siste 12 månedene?*».

Den første medarbeiderundersøkelsen som ble gjennomført i 2012 viste at 264 respondenter oppga at de hadde gjennomført medarbeidersamtale, mens 373 oppga å ha fått tilbud om medarbeidersamtale. 31 % av de som avga svar (842), oppga altså å ha gjennomført medarbeidersamtale.

Tabell 5.2 på neste side avdekker at medarbeidersamtale som konsept eksisterer innenfor alle sektorer i organisasjonen i 2012.

Tabell 5.2 Gjennomføring av medarbeidersamtaler fordelt på sektornivå i Lenvik kommune

	Mulige respondenter		Respondenter		Fått tilbud om MAS		Gjennomført MAS		%, gjennomført MAS korrelert til tilbud om MAS		%, gjennomført MAS korrelert til respondenter	
	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013
Administrasjon	90	88	83	74	33	60	24	46	73	76,6	29	62
Barnehager	215	151	129	94	92	63	64	45	70	71	50	47
Kommunehelse	123	148	97	91	36	79	19	45	53	57	20	49
Kultur	24	26	17	15	5	10	2	8	40	80	12	53
Hjemmetjeneste/PU	194	175	145	96	48	53	31	32	65	60	21	33
Sykehjem	152	140	83	57	6	26	4	17	67	65	5	29
Grunnskole, barnetrinn	237	221	186	177	113	147	88	112	78	76	47	63
Tekniske tjenester	94	90	57	38	2	23	0	17	0	74	0	44
Hele organisasjonen	1177	1086	842	684	373	497	264	348	71	70	31	50

Tabell 5.3 viser et utdrag fra sektornivået, fordelt på mindre enheter. Her fremkommer det at medarbeidersamtalekonseptets vertikale utbredelse varierer.

Tabell 5.3 Gjennomføring av medarbeidersamtaler fordelt på utvalgte avdelingsnivå i Lenvik kommune

	Mulige respondenter		Respondenter		Fått tilbud om MAS		Gjennomført MAS		%, gjennomført MAS korrelert til tilbud om MAS		%, gjennomført MAS korrelert til respondenter	
	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013
ADMINISTRASJON												
Plan og utvikling	17	16	16	10	11	10	8	7	73	70	50	70
Økonomi	11	11	11	10	0	9	0	8	0	89	0	80
OPPVEKST												
Skogen barnehage	42	39	30	18	15	7	12	6	80	86	40	33
Kårvik/Rossfjord/Trollvik	24	19	16	10	12	8	8	3	67	38	50	30
Furumoen barnehage	40	35	37	26	37	20	30	14	81	70	81	54
Nord Senja skolene	18	18	17	15	14	14	10	13	71	93	59	87
Finnsnes barneskole	57	53	39	42	37	37	28	33	76	89	72	79
HELSE/OMSORG												
Legetjenesten	18	22	14	14	10	9	6	3	60	34	43	21
DMS korttid	22	18	16	8	1	8	1	5	100	63	6	63
PU, Sandviklia/Seljeberg	36	30	24	9	9	3	5	3	56	100	21	33
Hjemmetjenesten Gibost.	18	17	14	6	5	-	2	-	40	-	14	0
Finnsnes omsorg 2	36	32	18	12	0	0	0	0	0	0	0	0
Rossfjord sykehjem	41	37	21	16	0	4	0	2	0	50	0	13
TEKNISK SEKTOR												
Tekniske tjenester B&E	28	24	21	15	0	6	0	4	0	67	0	27
Tekniske tj. Renhold	45	45	19	13	2	13	0	11	0	85	0	85
Sum	453	416	313	224	153	148	110	112	72	76	35	50

Rådmannen gir som informant, uttrykk for at disse resultatene la grunnlaget for en erkjennelse om at organisasjonen ikke hadde en enhetlig forståelse av-, eller et felles rammeverk for medarbeidersamtale. Dette resulterte i at strategisk ledelse initierte en prosess med hensikt å styrke og forankre medarbeidersamtalen som idé og verktøy i organisasjonen.

Med dette som bakgrunn ble medarbeidersamtale som organisasjonsidé tematisert, og løftet inn i Lenvik kommunes ledermøte, bestående av strategisk ledelse og virksomhetslederne. I den påfølgende prosessen kan en si at det delvise innførte medarbeidersamtalekonseptet møtte et ønske om et felles verktøy med en felles mal, og en reaktivering av idékonseptet oppstod som følge av den nye oppmerksomheten.

Rådmannen og strategisk ledergruppen besluttet at medarbeidersamtalen måtte formaliseres, og utkommuniseres i en hierarkisk retning, eller som rådmannen uttaler i sitt intervju:

«Behovet avdekket seg gjennom medarbeiderundersøkelsen i 2012. Det var behov for å utvikle et felles verktøy, for å demme opp for argumenter om at arbeidsgiver ikke har tilrettelagt for et verktøy».

I denne prosessen ble medarbeidersamtalen som idé reaktivert, den ble noe modifisert og forsøkt tilpasset organisasjonen som enhet. En tok i prosessen utgangspunkt i ulike eksisterende maler i organisasjonen, samt anbefalinger fra Mikkelsen (2002).

Målet var at en felles mal skulle være tilgjengelig for hele organisasjonen, og hadde til hensikt å kunne benyttes overfor alle ansatte, uavhengig av stilling og posisjon. Svarene fra respondentene underbygger det opplevde behovet for en reaktivering av idéen:

Intervjuer: «Hva mener du var utslagsgivende for at Lenvik kommune innførte et felles medarbeidersamtalsystem, høsten 2012?»

«Resultatet av medarbeiderundersøkelsen (2012). Viste at mange ikke hadde systematisk MAS. Man måtte lage et verktøy som var gjennomførbart, med henblikk på at mange medarbeidere (gjennom medarbeiderundersøkelsen) ga uttrykk for at de ikke hadde fått tilbud om medarbeidersamtale»(OV2).

«Innføringen av styringskort, samt at Ledergruppen mente i fellesskap at det var viktig å ha et felles system/mal» (TH1).

«...må disiplinere meg selv i forhold til oppfølging/rammer, mer i tråd med styringskortene (helhetlig styring). Endrede rammer bidrar til at jeg endrer meg som leder...»(TH1).

Lenvik kommune, representert ved strategisk ledelse og den øvrige ledergruppen, utviklet høsten 2012 «mal for medarbeidersamtale», som totalt sett kan sies å være et medarbeidersamtalekonsept som inneholder:

- En definisjon av medarbeidersamtalebegrepet
- Tydeliggjøring av medarbeidersamtalens formål
- Tema og spørsmål til gjennomføring av medarbeidersamtalen
- Skjema for oppsummering og avtaleinngåelse.

I denne malen er medarbeidersamtalen definert som;

«en strukturert og planlagt samtale mellom leder og medarbeider om deres felles arbeidssituasjon» (mal for medarbeidersamtale i Lenvik kommune, 2012).

Formålet med medarbeidersamtalen skal i følge malen for Lenvik kommunes medarbeidersamtalsystem være å ivareta den enkelte arbeidstaker ved å:

«legge til rette for en gjensidig drøfting av forhold tilknyttet den enkeltes arbeidssituasjon, ivareta ansattes medbestemmelsesrett, innflytelse og tydeliggjøring av ansvarsforhold» (mal for medarbeidersamtale i Lenvik kommune, 2012).

Det vektlegges i malen at medarbeidersamtalen skal munne ut i en forpliktende avtale. Systemet er gjort tilgjengelig i kommunens elektroniske personallåndbok i organisasjonens intranett, hvilket tilsier at det i utgangspunktet skal være tilgjengelig for alle ansatte. I følge mal for medarbeidersamtale i Lenvik kommune, skal det gjennomføres medarbeidersamtaler med alle fast ansatte/ansatte i lengre vikariater. Det fremkommer ikke om alle ansatte har en plikt til å møte til samtale, eller om det er ment at alle skal ha et tilbud. I følge rådmannen er intensjonen at alle skal gis et tilbud, men at det er opp til den enkelte ansatte om man vil benytte seg av tilbudet. Rådmannen poengterte under intervjuet at det vil være på sin plass å sjekke ut hva en eventuell motstand handler om dersom noen systematisk avstår fra å ta i mot tilbud om medarbeidersamtale.

I utgangspunktet ble det ved innføring av dette systemet lagt vekt på at kommunen skulle ha et felles system for medarbeidersamtaler, uavhengig av type stilling/arbeidssted.

Det fremkommer imidlertid funn i undersøkelsen som tilsier at man foretar endringer i det etablerte konseptet, til dels unnlater å ta det nye systemet i bruk. Dette funnet vil vi redegjøre nærmere for senere i analysen i forhold til hvilke typer inkompatibilitetsargumenter en har møtt i forbindelse med implementering av medarbeidersamtalekonseptet.

Medarbeidersamtalen i Lenvik kommune (mal fra 2012) berører følgende hovedtema:

- Tilbakemelding og evaluering av resultater fra året som er gått
- Avklaring av forventninger, arbeidsoppgaver og mål
- Kompetansebehov, kompetanseutvikling og karriere
- Samarbeid og kommunikasjon
- Helse, miljø og sikkerhet (HMS)
- Eventuelt
- Eget punkt for seniormedarbeidere (over 55 år). Gjennomgå handlingsplan for seniortiltak for å vurdere behov for iverksettelse av tiltak.

Under hvert av hovedtemaene er det lagt opp til konkrete spørsmål som omhandler f.eks. innhold i jobben, virksomhetens mål, behov for/planer om kompetansehevingstiltak, karrieremuligheter, samarbeid med kollegaer, tilbakemelding, informasjon, fysisk standard lokaler og utstyr, mobbing, varsling av kritikkverdige forhold, arbeidsmiljø. Det legges også opp til at den enkelte medarbeider kan ta opp egne tema i samtalen.

Vår dokumentundersøkelse viser at mange av spørsmålene i denne malen gjenspeiler de spørsmålene som arbeidstakere også blir spurt om i den årlige medarbeiderundersøkelsen. Utviklingen av et felles medarbeidersamtalsystem i 2012, følger en tilnærmet klassisk hierarkisk oversettelseskjede, med stor grad av top-down-orientering. Beslutningen om å reaktivere medarbeidersamtalen som organisasjonsidé var tatt av rådmannen/strategisk ledelse, som er det høyeste administrative ledernivået i Lenvik kommune. Denne beslutningen kom som en direkte følge av at medarbeiderundersøkelsen i 2012 avdekket at medarbeidersamtalen ikke var implementert som en del av Lenvik kommunes faste prosedyrer innenfor personaloppfølging.

Gjennom prosessen med å utvikle et felles system, ble det dannet en sentral masterversjon, som la utgangspunktet for resten av organisasjonen.

Rådmannen uttaler i sitt intervju at:

«God ledelse fordrer at ledere faktisk gjør sin del av oppgaven (lojalitet), spesielt i implementeringen nedover i organisasjonen»

I dette utsagnet tilkjenner rådmannen en forutsetning om at medarbeidersamtalekonseptet blir tatt i bruk på alle underliggende nivåer. Røvik (2007) beskriver dette som en stimulus-respons-basert implementering.

Oppsummert kan en si at kontekstualisering av medarbeidersamtalen i 2012 på mange vis følger teorien om den hierarkiske oversettelseskjeden. Idéen kommer i større grad enn tidligere til uttrykk i Lenvik kommunes struktur, rutiner og praksis. Medarbeidersamtalen er nå synliggjort gjennom å være et konkret måleparameter i kommunens styringssystem; «Helhetlig styring».

Begreper i virusteorien (Røvik 2007) som omhandler idéers inkubasjonstid anses også å være relevant i forhold til å forstå og å forklare at det i medarbeiderundersøkelsen 2013 avdekkes at konseptet enda ikke er fullt ut implementert i Lenvik kommunes horisontale og vertikale struktur.

5.5 Inkompatibilitetsargumenter, motstand og forsvarsmekanismer i Lenvik kommune

Vi skiller mellom ulike typer forsvarsmekanismer- ytre forsvarsmekanismer som bidrar til at ideer som fanges opp av ledelsen ikke finner veien ned i organisasjonen, og indre forsvarsmekanismer som går under samlebetegnelsen «inkompatibilitetsargumenter». Gjennom vår undersøkelse avdekker vi at intervjuobjektene kommer med utsagn som kan tolkes som ulike inkompatibilitetsargumenter/motstand.

Vi har i intervjuene stilt spørsmål i forhold til respondentens opplevelse av egen motstand og motstand fra ansatte i forhold til medarbeidersamtalsystemet. Dette med bakgrunn i at dokumentundersøkelsen i forhold til medarbeiderundersøkelsen viser et avvik mellom tilbudte og gjennomførte medarbeidersamtaler.

Av 842 respondenter som besvarte undersøkelsen i 2012 oppga 373 å ha fått tilbud om medarbeidersamtale, mens bare 264 oppga å ha gjennomført samtale. Resultatet fra medarbeiderundersøkelsen 2013 viser en økning i andelen respondenter som har fått tilbud

om medarbeidersamtale, 497 av 684 respondenter. Det er likeledes en økning i andel gjennomførte samtaler, fra 264 samtaler i 2012, til 348 samtaler i 2013, altså en økning på 84 samtaler. Den prosentvise andelen av gjennomførte samtaler i forhold til tilbudte samtaler er imidlertid konstant, 71 % i 2012 mot 70 % i 2013.

Oppsummert betyr det at tilbudet om medarbeidersamtaler øker, andelen gjennomførte medarbeidersamtaler øker, men forholdet mellom tilbud og gjennomføring øker ikke.

Resultatene fra medarbeiderundersøkelsen i Lenvik kommune 2012 og 2013 ga oss grunn til å undres over årsaken til at det var et relativt konstant avvik mellom tilbudte og faktisk gjennomførte medarbeidersamtaler, og hvorvidt dette var et uttrykk for motstand.

Respondentene forklarer noe av dette avviket ut fra at en del nytilsatte som svarer på medarbeiderundersøkelsen, enda ikke har fått tilbud om medarbeidersamtale. En annen forklaring har vært at medarbeidersamtalen forskyves i tid, og at det i noen tilfeller kan gå mer enn 12 måneder mellom tilbud om medarbeidersamtale, hvilket tilsier at ansatte svarer nei på spørsmålene slik de blir stilt i medarbeiderundersøkelsen:

«Så er det slik at det av og til blir forskjøvet og det har hendt at noen ikke har fått tilbud innen 12 måneder, slik at det har noe lengre tid før vi har klart å gjennomføre. Da svarer de selvfølgelig "nei" på spørsmålet i medarbeiderundersøkelsen, om de har fått tilbud om medarbeidersamtale de siste 12 månedene» (OVI).

Enkelte enheter har en desentralisert drift, men hvor ansvaret for gjennomføring av medarbeidersamtalen ligger hos en leder som ikke har direkte kontakt med de ansatte i arbeidshverdagen, der leder er sentralisert, og oppgavene er desentralisert. En annen problemstilling i dette henseende kan være arbeidstakere som primært har arbeidstider knyttet til nattevakter og helgevakter.

«Vet ikke alltid hvor skoen trykker» «Innhenter ikke informasjon fra fagleder i forkant av samtale» (TH1).

«Desentralisert drift gjør observasjoner av enkelte ansattes jobbutførelse vanskelig. Det må således baseres på eksempelvis tilbakemelding fra brukere» (TH3).

Respondentene gir uttrykk for at medarbeidersamtalen har stor oppslutning blant ansatte, og at man spesielt innenfor oppvekstsektoren opplever at ansatte etterlyser medarbeidersamtalen hvis den av en eller annen grunn blir forskjøvet.

«100% oppslutning når de får tilbud. Hvis forskjøvet, blitt den etterspurt. For et par år siden ble medarbeidersamtalen forskjøvet i så stor grad at den ikke ble gjennomført. Dette er innskjerpet, og den skal gjennomføres og det er vi blitt enige om» OV3.

Vi tenker at dette kan ha en sammenheng med at det var i denne sektoren at medarbeidersamtalen hadde sin første innreise, og at medarbeidersamtalen i større grad er materialisert i denne sektoren.

På spørsmål om de har opplevd at noen avstår fra å delta i medarbeidersamtalen er det noe mer differensiert svar. En av respondentene sier at:

«det har jeg aldri opplevd» (OV3).

Andre oppgir å ha ansatte som i utgangspunktet tilkjenner at de ikke har behov for samtalen, men synes det er greit i etterkant, ansatte som synes en gang i året blir for ofte, eller som en av respondentene sa:

«ikke alle er like happy for å delta» (TH2).

Det fremkom også en diskusjon i gruppen om hvorvidt medarbeidersamtalen skal være frivillig eller om arbeidsgiver kan pålegge den ansatte å møte. Både respondentene og rådmann er enige om at alle skal ha et tilbud, men det må være opp til den ansatte å bestemme om han/hun vil møte. Flere uttrykker at de ville blitt betenkt om noen systematisk avsto fra å møte. En av respondentene (OV2) reflekterte over at det blir «tatt for gitt» at man ønsker å delta i medarbeidersamtale, og er usikker om signal om frivillighet vil føre til at flere velger å avstå. En av respondentene kom med følgende utsagn:

«Avslag fra en ansatt kan tilskrives at konseptet/systemet oppfattes som statisk og lite fornyende. I en travel hverdag blir det derfor kanskje ikke prioritert» (TH1).

Tidsaspektet, dvs. å sette av nødvendig tid ble av flere respondenter trukket frem som et element som kunne medføre at medarbeidersamtalen ikke alltid ble like høyt prioritert i en hektisk arbeidshverdag:

«Prøver å prioritere høyt, har gjensidig aksept for forskyvelse/utsettelse av hensyn til drift» (OV1).

«Høyt prioritert, men et kapasitetsspørsmål. Det er et utrolig viktig samarbeidsforum, når man er ny leder» (TH3).

Det fremkommer av gruppeintervjuet at enkelte enheter fortsatt benytter en egen mal i stedet for den som er utarbeidet i fellesskap, jfr. følgende sitat:

«Barnehager utviklet utviklingssamtalen. Måtte være nyttig både for den som leder og for medarbeideren samt i et organisatorisk helhetsperspektiv. Før var det bare en samtale. Barnehagestyrerne var aktive i å utvikle dette som et verktøy i et utviklingsperspektiv, lagde en utviklingssamtale. Utvikling av medarbeider, leder og organisasjonen er essensielt i samtalen. Gikk fra å vær noe statisk pålagt, til et levende verktøy i utvikling av organisasjonen» (OV2).

Er det sånn at dere (barnehagene) fortsatt bruker egen mal, i stedet for fellesmalen som er utviklet (oppfølgingsspørsmål fra forsker)?

«Tematisk er det samme temaer, men vi bruker egen mal. Hver enkelt ansatte setter egne mål» (OV2).

Respondenten tilkjenner gjennom disse utsagnene at det nyutviklede medarbeidersamtalekonseptet for Lenvik kommune ikke nødvendigvis oppfattes som en bedre løsning enn avdelingens eksisterende system for medarbeidersamtale.

Dette underbygger Røviks teser om eksterne utviklingsarenaer og en økende analytisk kapasitet i moderne organisasjoner, med faggrupper som er motivert til å forholde seg til ulike organisasjonsidéer. Samtidig understrekes det at det skal være rom for lokale tilpasninger innenfor rammene, og at de overordne hensyn er ivaretatt (Røvik, 2007).

På spørsmål om lederne selv føler på motstand i forhold til gjennomføring av medarbeidersamtaler fremkommer det ulike synspunkter. Noen tilkjenner at dette med tilbakemelding og tilrettevisning kan være vanskelig, eller som en av respondentene uttrykte:

«det er ikke alt som fungerer like bra på en arbeidsplass og det blir man jo litt utfordret på» (TH1).

En annen respondent ga følgende utsagn:

«Man har ikke like god kjemi, forhold til alle ansatte. Bekymret for noen samtaler, gruer seg til enkelte samtaler. Uproblematisk i forhold til de aller fleste samtaler» (OV4).

Alle respondentene ga uttrykk for at medarbeidersamtalen er en av oppgavene innenfor personaloppfølging som prioriteres høyt, men at de forhold som påpekes ovenfor i forhold til tid, struktur, kjemi mv. gjør at man enkelte ganger kjenner på motstand.

En annen innsigelse handler om medarbeidersamtaler med nytilsatte.

«Nytilsatte skal gjennomføre ulike samtaletyper (merk; Lenvik har maler for oppfølgingssamtaler med nytilsatte/oppfølging i prøvetid). Kan bli mange formelle samtaler på kort tid. Intern enighet om å kombinere enkelte samtaler» (TH3).

I forhold til det vi har klart å kartlegge i undersøkelsen synes respondentene å ha en forestilling om at det bare er unntaksvis at man ikke gjennomfører medarbeidersamtaler, hvilket ikke skulle tilsi et så stort avvik mellom tilbudte og gjennomførte samtaler, som vist i tidligere tabeller.

Det er vanskelig å gjøre en eksakt konklusjon på om dette avviket skyldes en motstand mot medarbeidersamtalen som konsept, men det er ut fra opplysninger som gis grunn til å anta at dette avviket kan forklares ut fra ulike typer forsvarsmekanismer, hvor noen vil være tydelig og bevisst, mens andre vil være mer skjult og underliggende.

Selv om ledere tilkjenner en meget positiv holdning til medarbeidersamtalen som et verktøy i personaloppfølgingen er det ikke alltid ensbetydende med at man har tid, kraft og motivasjon til å implementere den.

«Samtaler på transportbånd, blir lei, for mange samtaler» (TH2).

«Medarbeidersamtalen er høyt prioritert, men et kapasitetsspørsmål» (TH3).

Medarbeidersamtalsystemet er utarbeidet av kommunens ledergruppe. Ansatte, mellomledere eller tillitsvalgte ikke involvert i prosessen. Kan utgjøre en blokkering i forhold til at det ikke er tilstrekkelig kontakt mellom arenaer for ideer og prat og arenaer for praksis.

Røvik (2007) lanserer også begrepet «ervert immunitet» som en av virkningsmekanismene som kan utgjøre en motstand ved forsøk på å implementere medarbeidersamtalsystemet. Derom man tidligere har forsøkt å implementere en ide og mislyktes, eller at man fikk et negativt resultat, kan dette utgjøre «lærdommer» som tilsier skepsis i forhold til nytt forsøk i forhold til å aktivere samme ide. Det kan innebære at ledere som har møtt ulike typer motstand tidligere vil bevisst eller ubevisst få innvirkning på hvor høyt man prioriterer medarbeidersamtalen og hvor motivert man er i forhold til et nytt forsøk på implementering. Det er i Lenvik kommune gjort flere forsøk på kontekstualisering av medarbeidersamtalen gjennom de siste tjue årene, uten at konseptet kan sies å ha blitt materialisert i kommunens struktur, rutiner og praksis. Dette øker risikoen for at det kan foreligge en organisatorisk skepsis til idéen, noe som får innvirkning på nye reaktiveringsforsøk.

Rådmannen peker på to mekanismer som hun mener kan bidra til at en vellykket implementering av dagens medarbeidersamtalekonsept;

- Idéen er forankret i strategisk ledelse, og strategisk ledelse må ta et eierskap til ideen når eventuell motstand kommer til syne.
- Ledere må gjøre sin del av oppgaven/være lojal mot beslutninger om implementering

5.6 Medarbeidersamtalekonseptet i Lenvik kommune- formål og funksjon

Vi har ovenfor beskrevet medarbeidersamtalekonseptets utvikling i Lenvik kommune de siste tjue årene.

I lys av Collins (referert i Jacobsen og Thorsvik, 2007:48), er det den grunnleggende forståelsen av hva en holder på med som er det sentrale, ikke hvorvidt mål og strategier er innpakket i prangende visjoner.

Vi har derfor vært opptatt av å få frem respondentenes subjektive opplevelse og forståelse av medarbeidersamtalen som organisasjonsidé.

Funn fra intervjuene tilsier at respondentene har en forholdsvis felles forståelse av medarbeidersamtalebegrepet;

«en systematisk planlagt samtale mellom medarbeider og leder. Aktuelle tema/spørsmål skal være kjent på forhånd» (TH1).

For øvrig påpeker respondentene viktigheten av at samtalen baserer seg på tillit, åpenhet og fortrolighet. Det skal være rom for medarbeideren å velge ut tema man ønsker å ha spesielt fokus på, eller som en av respondentene sa;

«medarbeideren skal være med å prioritere hva man skal bruke tid på i samtalen»(OV1).

Dette ble supplert med bred enighet fra øvrige respondenter om at man om nødvendig må gå utenom malen og gir rom for at det er den enkelte medarbeider som avgjør tyngdepunktet i samtalen. En av respondentene beskrev dette gjennom følgende utsagn;

«selv om man bruker samme mal blir samtale forskjellige»(OV4).

I dette utsagnet ligger det en antydning om at hver medarbeider har individuelle behov, og dette preger også samtalen. Dette er også i tråd med studier gjennomført av Kuvaas (2012), som viser til at det er viktig at en legger opp medarbeidersamtalen individuelt for å treffe behovene til personen som sitter i den andre stolen.

Respondentene pekte også på andre viktige faktorer i medarbeidersamtalen – at begge parter er godt forberedt i forhold til tema som ønskes tatt opp, at de fysiske omgivelsene samtalen finner sted under er avslappende, at det settes av nødvendig tid, at man sørger for at man ikke

avbrytes av besøkende eller telefoner, at man har kontinuitet i samtalene og at samtalen munner ut i en gjensidig avtale om hva som skal skje videre.

«På slutten av samtalen gjør man en gjensidig avtale om hva man skal jobbe med og jobbe for det her året som kommer» (TH3).

Respondentene er videre opptatt av at medarbeidersamtalen ikke skal være en «kritikkamtale», selv om det skal være rom for å gi hverandre gjensidige tilbakemeldinger i forhold til jobbutøvelse.

«Det er enkelte samtaler (les; temaer) som ikke skal være med i samtalen. Blir det stressende å gå til, har man mistet konseptet. Det er noen samtaler som ikke skal være der, men som skal være andre plasser» (OV2).

Når det gjelder spørsmål i forhold til medarbeidersamtalens formål var respondentene rimelig samstemte i at en av medarbeidersamtalens fremste formål var å dekke medarbeiderens behov for å:

«bli sett av en overordnet» (OV3).

Medarbeidere har gitt uttrykk for at:

«nå er det godt at det er jeg som er i fokus»(OV1).

Andre funn i forhold til respondentenes opplevelse av formål:

«medarbeidersamtalen skiller seg fra vanlige daglige samtaler som skjer hele året i forhold til grad av struktur og formalisering av de innspill som kommer fra medarbeideren» (TH3)

«medarbeidersamtalen er et verktøy for å utvikle organisasjonen og et verktøy for å forene synspunkter mellom leder og medarbeider» (TH1)

«medarbeideren skal presentere seg selv i relasjon til forskjellige tema, samtalen må ikke bære preg av utspørring»(OV2)

Under intervjuet ga respondentene stor støtte til hverandres utsagn gjennom bekreftelse, utfyllende kommentarer mv. I den grad undersøkelsen avdekker noen signifikante uenigheter i

forhold til medarbeidersamtalens formål og funksjon så handler dette om hvorvidt medarbeidersamtalens skal forstås som et dialogverktøy eller styringsverktøy. Tre av syv respondenter ga uttrykk for at medarbeidersamtalen først og fremst er et styringsverktøy hvor man har fokus på hvordan medarbeideren kan bidra til at organisasjonen når sine mål. En av respondentene relaterer dette opp mot kommunens styringsdokument (les; økonomiplan) hvor man nå setter mål og utarbeider styringskort innenfor fire ulike dimensjoner, og at det således vil være naturlig at medarbeidersamtalen bidrar til at både medarbeider og leder samarbeider om å nå disse målene.

«Hensikten med samtalen er å få dine medarbeidere til å bli enda bedre, til å gjøre en enda bedre jobb, og da mener jeg det er et styringsverktøy» (OV4).

Det fremkommer i undersøkelsen at et lite flertall av respondentene mener at medarbeidersamtalen først og fremst må anses som dialogverktøy, men noen trekker frem at det også ligger elementer av styring i konseptet.

«Det er et dialogverktøy, først og fremst, mer enn et styringsverktøy. Samtidig er det med på å gi informasjon til å kunne styre som leder i virksomheten» (TH1)

Røvik (2007) peker på observasjoner fra ulike studier ved årtusenskiftet som tilsier at en i dette ti-året kan se at en beveger seg bort fra organisasjonsidéer som fokuserer på ledelse og gå nå i retning av ideer som fokuserer mer på styring. Innenfor HRM-arbeid har det skjedd en dreining i forhold til å bruke personalpolitiske verktøy, eksempelvis medarbeidersamtalen, som et virkemiddel for å realisere organisasjonens overordnede målsettinger.

En av respondentene poengterer at man innenfor pedagogiske virksomheter fokuserer mye på at den enkelte medarbeider skal sette seg personlige mål og at medarbeidersamtalen blir en arena for å formidle individuelle behov og hvilke forventninger man har til seg selv og leder. Det poengteres at man utenom medarbeidersamtalen må legge til rette for veiledning, trening og utviklingsmuligheter.

«Man kan ikke snakke sammen en gang i året og tro at det kommer en prosess ut av det(...). Jeg mener at den ansatte må ønske noe av meg som leder. Noen trenger oppfølging i perioder tettere enn andre, og da blir det avdekket. Da kan jeg bli en god leder for de som er tydelig på det» (OV2).

Respondentene ble også spurt om deres forståelse av medarbeidersamtalen som konsept har endret seg i deres tid som leder. Et flertall av respondentene trekker frem at i den grad deres forståelse har endret seg så handler dette om at man har fått mer erfaring og er tryggere i situasjonen, i tillegg til at man nå har mer fokus på at samtalen skal oppleves som nyttig, ikke bare et pliktløp.

Respondenten TH1 fremhever at utviklingen av et felles medarbeidersamtalsystem for LK er blitt:

«...en styrke for meg som leder og organisasjonen(...)Der man før hadde hjemmesnekrede opplegg/maler har man nå et felles system/konsept»

Samme respondent viser til at man gjennom målene i kommunens styringsdokument faktisk blir målt i forhold til implementering av medarbeidersamtalsystemet.

«Det stilles strengere krav til meg som leder, og jeg blir målt på bla. Medarbeidersamtaler» (TH1).

Dette er i tråd med Røviks (2007) teori om at manglende oppfølging av vedtatte planer og rutiner har større risiko for å bli påtalt dersom disse blir synlig for omgivelsene. Innføring av årlige medarbeiderundersøkelser tilsier at avvik fra kommunens mål om full implementering av medarbeidersamtaler vil bli avdekket.

Det som er et annet interessant funn er at det kan synes som om en i Lenvik kommune har hatt en dreining i tema i medarbeidersamtalen. Denne dreiningen går i retning av økt fokus på fastsetting av mål og evaluering av måloppnåelse, m.a.o. en dreining mot det Kuvaas (2012) kaller administrative medarbeidersamtaler. Men dersom en ser på det dokumentundersøkelsen belyser i forhold til medarbeidersamtalsystemet, samt funn i intervjuene, så kan en imidlertid se at en også har beholdt tema som tilsier at medarbeidersamtalen også fokuserer på den enkelte ansattes utvikling.

«(...) nå dreier det seg mer og mer i forhold til felles mål som vi skal jobbe mot og hva slags utviklingsbehov har den enkelte ansatte i så måte».(OVI)

Vi mener at våre funn kan peke i retning av at medarbeidersamtalen i Lenvik kommune forsøker å innlemme elementer som både ivaretar medarbeiderperspektivet og

lederperspektivet. Med dette mener vi at medarbeidersamtalen benyttes som en dialog- og utviklingssamtale med det overordnede formålet å ivareta den enkelte medarbeiders behov for «å bli sett».

Samtidig gir medarbeidersamtalen arbeidsgiver et styringsverktøy i forhold til å oppfylle organisasjons mål. Det handler nødvendigvis ikke om at medarbeidersamtalen har endret seg spesielt mye innholdsmessig, men at arbeidsgiver har endret sin bevissthet på hvordan man kan bruke denne informasjonen. Medarbeidersamtalen må bety noe, ha en nytteverdi, for både leder og medarbeider, ellers kan man like gjerne kutte den ut. På dette punktet samsvarer våre funn fra Lenvik kommune med funn fra undersøkelser som Kuvaas (2012) har gjort med hensyn til medarbeidersamtalens nytteverdi.

6. OPPSUMMERING

I dette kapitlet vil vi forsøke å oppsummere de viktigste funnene i forhold til vår problemstilling; *Hva skjer med medarbeidersamtalekonseptet i Lenvik kommune over tid? I hvilken grad kommer konseptet til uttrykk i strukturer, rutiner og praksis?*

Ut fra våre funn vil det være riktig å si at teorien om den hierarkiske oversettelseskjeden har sine klare begrensninger i forhold til å forklare medarbeidersamtalekonseptets utvikling i Lenvik kommune, ergo helt i tråd med det Røvik (2007) påpeker. Helt konkret ser vi dette gjennom funn som tilsier at;

- Medarbeidersamtalen som organisasjonsidé i Lenvik kommune har hatt flere idébærere enn de som representerer toppledelsen
- Idéen veksler mellom tilstander av aktivitet, oppslutning og forsøk på spredning, til mer tilstander av passiv og statisk tilstedeværelse
- Medarbeidersamtalen har vært lansert som idé på flere tidspunkt de siste tjue årene, men det har likevel gått en viss tid før idéen har vist seg organisasjonens struktur, rutiner og praksis, og den kan fortsatt ikke sies å være fullt ut implementert, jfr. teori om idéers inkubasjonstid.
- Inkompatibilitetsargumenter gjør seg gjeldende ved forsøk på å implementere idéen

Vi har tidfestet medarbeidersamtalens første innreise i Lenvik kommune tilbake til tidlig på 90-tallet. Siden den gang har medarbeidersamtale som organisasjonsidé vært reaktivert og forsøkt kontekstualisert av ulike aktører i organisasjonen. Idéen er tatt inn av ulike aktører til ulike tider, det har ofte vært en lang inkubasjonstid fra idéen er lansert og til man har sett spor av den i organisasjonens struktur, rutiner og praksis, men den har etter hvert hatt en spredning i organisasjonens vertikale og horisontale struktur.

Mal for medarbeidersamtale i Lenvik kommune anno 2012 har ikke endret seg mye fra tidligere maler hva angår innhold, med unntak av et nytt punkt som knytter seg til seniormedarbeidere. Det største skillet kan sies å være at medarbeidersamtalen for første gang fremstår som et helt konsept i den forstand at man har tydeliggjort medarbeidersamtalens formål og at man tenker at dette skal være et tilbakevendende system med gjensidige avtaleinngåelser og evaluering. Kontekstualisering av medarbeidersamtalen i 2012 kan sies å

ha et implementeringsforløp som i større grad enn tidligere følger den hierarkiske oversettelseskjeden (Røvik, 2007);

- Konseptet var initiert av den administrative toppledelsen
- Det fremstod som en løsning på et lokalt problem
- Toppledelsen inviterte inn de øvrige lederne til å utvikle konseptet, og det var forutsatt en etappevis implementering nedover i organisasjonen
- Idéen/systemet hadde et konkret og materielt innhold og må sies å representere en sentral masterversjon av medarbeidersamtalen som organisasjonside

Vi har ikke funn som sier noe om i hvor stor grad organisasjonen kan tillate seg en frihet i forhold til lokal tilpasning ut fra hierarkisk nivå, type tjeneste, type stilling etc. Denne manglende presiseringen kan gi seg utslag i at noen foretar en sterk modifisering med bakgrunn i at det ikke er satt en grense, mens andre kan stå i fare for å følge systemet slavisk (reproduserende) uten henblikk på eventuelle behov for lokale tilpasninger.

Det kan med nokså stor sikkerhet slås fast at det er avvik mellom ulike funn i undersøkelsen. På den ene siden fremkommer det av primærdata fra gruppeintervjuet, at det er stor oppslutning rundt medarbeidersamtalene i Lenvik kommune, både i forhold til tilbud og gjennomføring. På den andre side har vi sekundærdata gjennom medarbeiderundersøkelsen i Lenvik kommune 2012 og 2013, som viser et noe annet bilde.

Resultatene fra medarbeiderundersøkelsen i Lenvik kommune i 2013 tilsier at medarbeidersamtalen som organisasjonsidé ikke er fullt ut implementert i organisasjonen i dag. Det kan en forklare ut fra det man vet om idéers inkubasjonstid, men også ut fra de funn en har gjort som tilsier at noen inkompatibilitetsargumenter gjør seg gjeldende.

Respondentene i vår undersøkelse tilkjenner inkompatibilitetsargumenter i form av at medarbeidersamtalekonseptet i Lenvik kommune ikke oppfattes som dekkende for alle avdelinger i organisasjonen. Dette resulterer i at varianter av medarbeidersamtalenskjemaet er utarbeidet og benyttes i organisasjonen, her også under andre betegnelser enn medarbeidersamtale. Når en foretar en endring eller omdøping av en opprinnelig idé/konsept eller velger å benytte tidligere lokalt utviklede systemer, kan det oppstå en fare for at medarbeiderne ikke skiller mellom begrepsbruk. Et eksempel på dette ser vi innenfor barnehageområdet, som bruker begrepet utviklingssamtale. Medarbeidere kan her være

tilbøyelig til å svare at de ikke har fått tilbud om medarbeidersamtale, da de oppfatter det som at de deltok på en utviklingssamtale.

Et annet funn i undersøkelsen er at respondentene, og rådmannen, peker på den såkalte «tidsklemma». Alle gir uttrykk for at verktøyet oppfattes som nyttig og viktig, og har høy prioritet. Allikevel tilkjennegis det at de ofte kommer i et dilemma når de forskjellige oppgavene og kravene skal prioriteres. Respondentene uttrykker at medarbeidersamtalen oppfattes som så forpliktende i sin avtaleinngåelse at en nødvendig vil havne i en situasjon der de inngåtte avtalene må forskyves eller avlyses. Dette kan resultere i at en påregner seg for stor sikkerhetsmargin i forhold til å sette av tilstrekkelig tid, som kan medføre at medarbeidersamtalene ikke gjennomføres som intendert.

Til tross for at respondentene fremhever at medarbeidersamtalen har høy prioritet, har de tilkjennegett at oppslutning rundt medarbeidersamtalsystemet henger sammen med den totale oppgavemengden.

Videre påpekes det at konseptet er ment å gjelde for alle fast ansatte og ansatte i lengre vikariat, uavhengig av stilling og stillingsprosent. En av respondentene påpeker imidlertid at dette kanskje ikke er godt nok gjennomtenkt, da en har visse typer stillinger, ansatte som kun jobber natt eller helg, og ofte i liten stillingsprosent, hvor alle deler av medarbeidersamtalens innhold ikke nødvendigvis anses som like relevant.

Slike inkompatibilitetsargumentene kan medføre at Lenvik kommune ikke når målsettingen om full implementering av medarbeidersamtalekonseptet i organisasjonen.

Et av de mest interessante funnene i vår undersøkelse er at medarbeidersamtalekonseptets utvikling i Lenvik kommune kan knyttes direkte opp mot ulike idéstrømninger i tiden. Røvik (2007) lanserer en hypotese om at organisasjonsidéers aktivtetsnivå påvirkes av idéstrømninger i tiden, og at de aktiveres og reaktiveres som følge av slike idéstrømninger. Vi har funn i undersøkelsen som vi mener underbygger denne hypotesen. Medarbeidersamtalen første inntog i organisasjonen skjedde i kjølvannet av endringer i utdanningssektoren, basert bl.a. på Stortingsmelding nr. 37 (1990-91): *Om organisering og styring i utdanningssektoren*, som omhandler innføringen av konseptet *målstyring* som styringssystem i grunnskolen.

I 2003 ble medarbeidersamtalen forsøkt kontekstualisert av daværende rådmann under navnet «Mal for medarbeidersamtale og resultatvurdering». Reaktivisering av medarbeidersamtalen som organisasjonside må her sies å være påvirket av en annen organisasjonsidé på samme tid, *Balansert målstyring*.

Avbyråkratiseringstrenden (Røvik, 2007) som feiet over landet som en farsott på begynnelsen av 2000-tallet nådde også Lenvik. Omorganisering til to-nivå kommune førte med seg lederopplæring, som igjen introduserte medarbeidersamtalen som organisasjonsidé for datidens ledere.

I 2011 innføres «*Helhetlig styring*» i Lenvik kommune, basert på KRDs 85 anbefalinger om styrket egenkontroll i kommunene.

Som følge av denne organisasjonsidéen tar Lenvik kommune i bruk medarbeider- og brukerundersøkelser fra 2012. Resultatene fra medarbeiderundersøkelsen avslører at medarbeidersamtalen som organisasjonsidé ikke er utbredt i kommunens horisontale og vertikale struktur, hvilket medfører at medarbeidersamtalen som organisasjonsidé reaktiveres.

Innføring av nye organisasjonsidéer kan ofte være et motepreget fenomen, i den forstand at organisasjoner ønsker å skille seg ut som nye og unike, eller fremstå som om de henger med på utviklingen i omgivelsene (Røvik, 2007). Medarbeidersamtalen som organisasjonsidé i Lenvik kommune anser vi ikke å være en idémessig mote i seg selv, men snarere blitt reaktivert av andre idémessige moter i omgivelsene.

7. AVSLUTNING OG REFLEKSJON

Ved å studere medarbeidersamtalens utvikling i Lenvik kommune har vi utviklet en annen forståelse for hvordan medarbeidersamtalen som organisasjonsidé lever sitt liv i Lenvik kommune. Røviks (2007) teori om organisasjonsidéer som virus i en organisasjon, er en metafor som gir et interessant perspektiv på hvordan idéer reiser inn i organisasjoner, og hvordan idéens videre utviklingsforløp påvirkes av en rekke mekanismer.

Et tema som kunne vært interessant å avdekke mer informasjon om, er hvorvidt delegasjon til lavere hierarkisk nivå har betydning for lojaliteten til medarbeidersamtalsystemet.

I den grad slik delegering finner sted kan det da være hensiktsmessig å vurdere rekkefølgen for samtaler i en tidslinje? Eksempelvis top-down orientert der øverste leder samtaler med sin mellomleder, som har samtale med sin(e) fag/avdelingsledere som samtaler med sin(e) medarbeidere. Eventuelt kunne rekkefølgen vært motsatt?

I denne undersøkelsen har vi utelukkende hatt en innfallsvinkel med utgangspunkt i ledernes perspektiv på medarbeidersamtalen som konsept i Lenvik kommune. Det kunne således vært interessant å holde funn fra denne undersøkelsen opp mot funn fra en undersøkelse rettet mot ansatte i Lenvik kommune. Vil det være korrelasjon mellom funnene i de to undersøkelsene?

REFERANSER

Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P. G., Røvik, K. A. (2009), *Organisasjonsteori for offentlig sektor, 2. utgave*, Oslo, Universitetsforlaget

Jacobsen, Dag Ingvar (2005), *Hvordan gjennomføre undersøkelser? 2. utgave*, Kristiansand, Høyskoleforlaget

Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan (2007), *Hvordan organisasjoner fungerer 3. utgave*, Bergen, Fagbokforlaget

Kuvaas, Bård og Dysvik Anders, (2012), *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HR, 2. utgave*. Bergen, Fagbokforlaget, Vigmostad & Bjørke AS

Mikkelsen, Aslaug (1996), *Medarbeidersamtalen og læring i organisasjoner*. Oslo, Cappelen Akademiske Forlag AS

Mikkelsen, Aslaug (2002), *Medarbeidersamtaler i det nye arbeidslivet*. Oslo, Cappelen Akademiske Forlag AS

Nordhaug, Odd (1993), *Medarbeidersamtalen og læring i organisasjoner*. Oslo, Cappelen Akademiske Forlag AS

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

Røvik, Kjell Arne (2007), *Målrettet personalledelse. En grunnleggende innføring*. Oslo, TANO

Andre dokumenter

Rapport (2009:12): *85 tilrådingar for styrkt eigenkontroll i kommunane*. Oslo, Det kongelige kommunal- og regionaldepartementet.

Steen, Lene og Olsen Elisabeth (2007), *Nytteverdi av balansert målstyring som styringsystem i offentlig sektor - Lenvik kommune*. UIT, Munin, URL: <http://munin.uit.no/handle/10037/998>

Stortingsmelding nr. 37 (1990-91): *Om organisering og styring i utdanningssektoren*. Oslo, Det kongelige utdannings- og forskningsdepartement.

Bjordal, Karin (2010), *Medarbeidersamtalen i Skandinavia. I takt eller utakt med (frem)tiden*. UIS, Brage, URL: http://brage.bibsys.no/uis/handle/URN:NBN:no-bibsys_brage_17357

Websider og internettkilder

Arbeidsmiljøloven, (LOV-2005-06-17-62), *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv*. Hentet fra: <http://www.lovdata.no/all/nl-20050617-062.html>

Internkontrollforskriften, (FOR-1996-12-06-1127), *Forskrift om systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid i virksomheter*. Hentet fra: <http://www.lovdata.no/cgi-wift/ldles?doc=/sf/sf/sf-19961206-1127.html>

Arbeiderbevegelsens arbeidsgiverforening (04.07.2008), *Medarbeidersamtale*. Hentet fra: [http://www.aaf.no/kunder/aaf/cms.nsf/\\$all/4869C7F48E428672C125744E00323DF2](http://www.aaf.no/kunder/aaf/cms.nsf/$all/4869C7F48E428672C125744E00323DF2)

Hvitved-Jacobsen, Katrine (06.09.2005). *Tips- og sjekklister fra boken; "Den dyktige medarbeider"*. Hentet fra <http://www.dinside.no/264117/tips-og-sjekklister>

VEDLEGG

INTERVJUGUIDE

Hva skjer med medarbeidersamtalekonseptet i Lenvik kommune over tid?

I hvilken grad anvendes det?

1. Bakgrunn og formål

Undersøkelsen er et ledd i en masteroppgave som skal omhandle medarbeidersamtalekonseptet i Lenvik kommune. Dette er en eksplorerende undersøkelse med det formålet å frembringe kunnskap om medarbeidersamtalen som konsept, utviklingstrend og hvordan medarbeidersamtalekonseptet anvendes.

Utvalget av respondenter/informanter er foretatt med bakgrunn i ønske om deltakere som har minimum 10 års erfaring og tjenestetid som leder i organisasjonen, og dermed også har synspunkter om medarbeidersamtalekonseptet sett i en viss historisk sammenheng i organisasjonen.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Gjennom individuelle/gruppeintervju vil det bli rettet spørsmål som omhandler medarbeidersamtalen i Lenvik kommune. Utgangspunktet med undersøkelsen er å få frem ulike forskjeller og variasjoner som finnes i forståelsen av medarbeidersamtalen som fenomen.

Undersøkelsen innebærer at dine svar vil benyttes til å danne et bilde av situasjonen i egen organisasjon, relatert til temaet medarbeidersamtale

2. Informasjon om respondenten

- Nr. (anonymisert)
- Ansettelsestid som leder i organisasjonen
- Høyeste utdanningsnivå
- Videreutdanning innen ledelse
- Hvor mange ansatte har du ansvar for?

- Er noe av ansvaret for gjennomføring av medarbeidersamtaler videregdelegert?

3. Medarbeidersamtalen som organisasjonsidé i Lenvik kommune

- Hva legger du i begrepet medarbeidersamtale?
- Mener du at medarbeidersamtale er et dialogverktøy eller styringsverktøy?
- Hva mener du er medarbeidersamtalens fremste formål og funksjon?

4. Fra idé til praksis, kontekstualisering av medarbeidersamtalen i LK

- da du startet som leder, hadde din forgjenger etablert et medarbeidersamtale i din virksomhet?
 - *Hvis ja; var dette en praksis du videreførte?*
 - *Hvis Nei; etablerte du et slikt system?*
- Har din opplevelse/forståelse av medarbeidersamtalen som konsept endret seg i din tid som leder?
 - *Eventuelle årsaker til denne endringen?*
- Hva mener du var utslagsgivende for at Lenvik kommune innførte et felles medarbeidersamtalsystem, høsten 2012
- Er medarbeidersamtalen som konsept implementert i din virksomhet?
- Har medarbeidersamtalen stor oppslutning blant dine ansatte?

5. Motstand og inkompatibilitetsargumenter

- Gjennomfører du årlig medarbeidersamtale med alle dine ansatte?
 - *Hvis nei, hvorfor?*
 - *Er du enig i at alle fast ansatte i Lenvik skal ha tilbud om medarbeidersamtale?*
 - *Bør det differensieres mellom stillinger/stillingstyper/størrelser?*
- Har du opplevd du at ansatte avstår fra medarbeidersamtale?
 - *I tilfelle ja; Oppgis det noen årsak?*
 - *Har du selv noen tanker om eventuell årsak?*
 - *Kan dette være et uttrykk for motstand?*
- Av dine arbeidsoppgaver tilknyttet personaloppfølging, hvor høyt prioriterer du medarbeidersamtalen?
 - *Kan du begrunne prioriteringen?*

- *Føler du selv noen motstand mot å gjennomføre medarbeidersamtaler?*

6. Avslutning;

Var det noen spørsmål du hadde forventet å få som du ikke fikk?

Er det noe du har lyst å tilføye?

Hvordan var det å bli intervjuet?

Takk for at du ville delta.

Intervjuguide, Rådmannen i Lenvik kommune, 01.10.13

Bakgrunnsinformasjon om intervjuobjektet

Først noen spørsmål som vedr. organisasjonsidéers innflytelse i Lenvik kommune

Klarer du å huske bakgrunn for omorganiseringen i 2002? Hvem initierte, årsak, hvor hentet man idéen fra?

Lederopplæringen i 2002-2004. Hvem initierte, årsak?

Lederavtalene. Prestasjonsmåling.

Helhetlig styring 2011. Hvor hentet man idéen?

Hvorfor bruker- og medarbeiderundersøkelser?

Strategisk ledelse er siden 2002 blitt utvidet med personal- og utviklingssjef. Kan du si noe om hva som var bakenforliggende årsak til dette- formål?

Som leder utsettes man for en påvirkning av ulike organisasjonsidéer. Kan du i noe om hvor du møter disse idéene, hvilke arenaer? Oppsøker du selv slike ideer aktivt?

Hva tror du er avgjørende for at en organisasjon lykkes i å innføre og implementere

Så over til medarbeidersamtalen spesielt:

Kan du huske ditt første møte med medarbeidersamtalen i Lenvik kommune? Hvem? Hvordan?

Hva mener du er medarbeidersamtalens fremste formål? Hvor høyt prioriteres den? Dialogverktøy eller styringsverktøy?

Har din opplevelse/forståelse av medarbeidersamtalekonseptet endret seg i din tid som leder?

Hva er ditt inntrykk i forhold til medarbeidersamtalens forankring i organisasjonen? Før- nå.

Hva mener du var utslagsgivende for at Lenvik kommune utviklet og tok i bruk et felles medarbeidersamtalsystem i 2012?

Medarbeiderundersøkelsen i 2013 viser at man fortsatt er et stykke unna måloppnåelse (100 % tilbud). Tilbudet har riktignok økt fra 2012, men fortsatt lav prosent i forhold til faktisk gjennomførte samtaler? Har rådmannen noen tanker om dette?

Rådmannen bruker selv en mal som avviker noe fra fellesmalen som er lagt til grunn som rammeverk?

Oppfølgingsspørsmål til Lederavtalene som ble innført ved omorganisering til 2-nivå modell:

Ble Lederavtalene fulgt opp etter intensjonene, ble det gjennomført vurderingssamtaler?



Harald Hårfagres gate 2
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47-55 58 21 17
Fax: +47-55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org.nr. 985 321 884

Hilde Marie Pettersen
Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging
Universitetet i Tromsø
9037 TROMSØ

Vår dato: 06.08.2013

Vår ref:34947 / 3 / JSL

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 04.07.2013. Meldingen gjelder prosjektet:

34947	<i>Mål om økt medarbeidertilfredshet i Lenvik Kommune – er medarbeidersamtalen rett strategi?</i>
Behandlingsansvarlig	Universitetet i Tromsø, ved institusjonens øverste leder
Daglig ansvarlig	Hilde Marie Pettersen
Student	Cato Simonsen

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

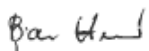
Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

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

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

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 15.11.2013, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen


Bjørn Henrichsen


Juni Skjold Lexau

Juni Skjold Lexau tlf: 55 58 36 01
Vedlegg: Prosjektvurdering
Kopi: Cato Simonsen, Tortenlia 28, 9303 SILSAND

Cato Simonsen

Fra: Juni Skjold Lexau <juni.lexau@nsd.uib.no>
Sendt: 29. august 2013 13:58
Til: Cato Simonsen
Kopi: hilde.pettersen@uit.no
Emne: Prosjektnr: 34947. Hva skjer med medarbeidersamtalekonseptet i Lenvik kommune over tid? I hvilken grad anvendes det?

Hei,

Vi viser til endringsmelding for prosjekt 34947, mottatt 20.08.2013.

Vi har registrert følgende endringer:

Tittel er endret til: "Hva skjer med medarbeidersamtalekonseptet i Lenvik kommune over tid? I hvilken grad anvendes det?"

Det skal gjennomføres gruppeintervju istedet for individuelle intervju.

Vi har ingen merknader til dette.

Vi legger til grunn at prosjektet for øvrig er uendret, og viser til våre tidligere vurderinger.

Ta gjerne kontakt hvis noe er uklart.

--

Vennlig hilsen

Juni Skjold Lexau
Rådgiver ved Personvernombudet for forskning Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS

Tlf. direkte: (+47) 55 58 36 01 - Tlf. sentral: (+47) 55 58 81 80
E-post: Juni.Lexau@nsd.uib.no - www.nsd.uib.no/personvern
Adresse: Harald Hårfagres gate 29, 5007 BERGEN