



**Masteroppgåve i samfunnsplanlegging og leiing**

# **Mas, mas, mas – over hele linja**

**Medarbeidersamtaler og ”omsorgsledelse” –**

**En undersøkelse om medarbeidersamtalers effekt på jobbtilfredshet i fem private barnehager**

*Ådne Østebrot  
Mai 2008  
45 Studiepoeng*

HØGSKULEN I VOLDA  
BIBLIOTEKET

# Forord

Bakgrunnen for denne oppgaven er de mange samtaler jeg har hatt med mine ledere. Et fåtall av dem har vært direkte frustrerende og pinlige, mens mesteparten har vært nære, spennende, fortrolige og givende. Ofte har jeg opplevd stor skuffelse over at utviklingssignaler ikke inneholdt reelle muligheter for personlig og faglig vekst. Det er ikke alltid lett å skille symboler fra innhold, og her er jeg sikkert ikke alene. Tid, midler og muligheter (ressurser) må være til stede dersom man skal sette seg oppnåelige mål - en realitetsorientering gjør det hele bedre og frembringer i noen tilfeller læring og gjensidig forståelse. Slik synes medarbeidersamtalen for meg å fremstå som et tveegget sverd, og jeg stiller meg spørrende til om ritualet i det hele tatt har noe for seg?

Jeg har opplevd at målformuleringer om utviklingsmål blir bevisst gjort "vage" og "uforpliktende", av både meg selv og min leder for å slippe pinlige innrømmelser til neste år (eller neste gang man skal ha jobbsamtale). Hvorfor kan man spørre? Jo for slik får man gjort det man egentlig skal - jobbe. "Utviklingsmuligheter", "Kompetanse" "kunnskap" og "mål" hører til de store festtaler som nedfeller seg i personalpolitikk, programmerklæringer og tariffavtaler. Dersom man er så uheldig at man ikke har de store (reelle) utviklingsmuligheter i arbeidet, kan jobbsamtale være en "strategisk utfordring" og en personlig pine (for noen av oss).

Verst blir det når man skal forsvare ovenfor andre (og ikke minst en selv), at man har en jobb, som egentlig ikke er så spennende. Det er sikkert for flere mennesker at det forholder seg slik. Etter en stund finner man nye prosjekter, motivasjonen øker og "arbeidet er ikke så verst, ja det er faktisk ganske spennende". Ofte synes medarbeidersamtalen (i det minste for meg) å medføre at jeg tenker på å "finne noe annet mer meningsfullt å gjøre". Samtidig synes jobbsamtalen befriende og forløsende.

Slik er sikkert praksis for personalledelse, eller manglende muligheter for personalutvikling en utfordring for ledere, arbeidstakere og bedrifter. Men den uformelle delen av jobbsamtalen har for meg alltid vært en fantastisk mulighet og ofte en sann glede. Gapet mellom disse to sidene ved har fasinert meg. Man må unngå å sette seg selv, sin leder, og sin organisasjon i forlegenhet - samtidig åpner den avsatte tiden til dialog, åpenhet, for å kunne lære om, og forstå hverandre. Når man kommer forbi de noen ganger forferdelige skjemaene som strukturerer kommunikasjonsinnledningsvis - oppleves samtalen som befriende og forløsende.

Hverdagen er for mange svært konkret hvor planer, strategier og mål fort blir abstrakte, teoretiske, og virkelighetsfjerne på operativt nivå. Det har lite med hverdagen å gjøre, og er kanskje til hinder for, eller et frustrasjonselement for handling og profesjonell yrkesutøvelse. Samtidig er planer og koordinering helt nødvendig for effektiv oppgaveløsning, og man kan ikke alltid gjøre det man selv finner best. Selv om noen av oss er heldige ved å ha jobber "hvor vi selv kan bestemme det meste" - og hvor kun egen kapasitet reelt sett setter begrensninger.

Jeg også opplevd stor glede ved å ta initiativet til selv å ha flere medarbeidersamtaler - og jeg anbefaler hvem som helst å benytte sjansen til å ha en fortrolig samtale med sin leder. Det å få tid til en slik samtale kan være en liten luksus. Kanskje trenger din arbeidsgiver råd for forbedringer og tilbakemelding på sitt eget arbeid? I de fleste tilfeller er andre mennesker også interessert i deg. Det å ha et for godt forhold til sine medmennesker kan jeg aldri se for meg skulle være negativt. Vi er "sosiale dyr", hvor organisasjoner og arbeidsplasser utgjør sentrale sosiale arenaer.

"Arbeid er fengsel" har noen uttalt - hvem som opprinnelig skal ha sakt dette er for meg uvisst. En ung ingeniør skal få æren av å ha brakt det for mine ører. Har man opplevd "meningsløst arbeid" skulle vel en slik påstand kunne være dekkende. Samtidig gir denne svært pessimistiske uttalelsen forhåpentligvis ikke resonans hos de fleste av oss. Moralene i teksten: "arbeid er en lek, jobbe gjør oss glad og sprek" setter motsatt fortegn på synet på arbeid. Hverdagen og "virkeligheten" synes å være å være å finne et sted mellom disse to ytterpunktene - mellom "lek" og "tvang" - eller plikt og forlystelse. For mange vil arbeid dynamisk være i bevegelse innenfor en slik dikotomi. De fleste vil vel finne svært givende sider ved sitt arbeid.

Arbeidet med denne oppgaven har på mange måter det samme. Svært ofte har det vært altopplukkende, ja til tider euforisk spennende. Det var etter sigende for den verdenskjente vitenskapsmannen Einstein slik at mat, tid og personlig hygiene var nedprioriterte områder, da han ble helt oppslukt i eget arbeid. Uten sammenligning forøvrig har jeg også opplevd stor glede og kreativitet få utløp - dette på bekostning av venner og familie (men heldigvis ikke for hygienens). Fremgang og resignasjon gjennom spenning, (frustrasjon) interesse og apati har fremkalt et rikt spekter av følelser, tanker og opplevelser. Jeg tenker at andre vil kunne kjenne seg igjen. Samtidig har arbeidet eller leken, til tider vært svært frustrerende - og noen ganger rett og slett kjedelig. Men for det meste har månedene flydd, og man skulle ønske seg så mye mer tid, og mer plass til å fortape seg i detaljene. Året har gått fort og tidsfrister er slik et nødvendig (og pinefullt) "verktøy". Uten dem ville man aldri å bli ferdig. Det er vemodig når man "forelsker seg i sitt materiale", og blir tvunget til å avslutte - og det akkurat når man hadde kommet i gang. For det er først etterpå man forstår hvordan prosjektet "burde ha vært gjennomført", slik at det kunne bli gjennomført ordentlig.

Takk til min kjære familie, gode venner, kolleger, lærere og medstudenter.

En spesiell takk til min veileder Kolbein Halkjelsvik for smittende støtte og sinnsro. Takk til alle på "Loftet" og "Ekorn".

Bergen, mai 2008

Ådne Østebrøt

# Innhold

Figurer.....	2
Tabeller.....	3
Sammendrag.....	4
Del 1 – teoretisk del.....	6
Innledning.....	6
Hva er medarbeidersamtaler?.....	7
Definisjoner på medarbeidersamtaler.....	7
Personalpolitikk og medarbeidersamtaler.....	9
Hvor stor er utbredelsen av medarbeidersamtalen i Norge?.....	16
Medarbeidersamtalen som mestringsstrategi for organisasjoner i endring (på veg mot kunnskapssamfunnet) .....	19
Medarbeidersamtalen, industrialisering og nye styringsformer i kunnskapssamfunnet (et kritisk perspektiv) .....	25
Virker medarbeidersamtalen - litt empiri om medarbeidersamtalekvalitet.....	29
Sammenhenger mellom arbeidsprestasjoner, lederstøtte og medarbeidersamtaler.....	36
Er det forskjell på medarbeidere og ledes forventninger til hva medarbeidersamtalen skal dreie seg om?42	
Del 2 – empirisk del (fremgangsmåte metode).....	47
Bakgrunn for valg av metode og utvalg.....	47
Kort om barnehager - organisering, kultur og kontekst.....	49
Politisk kontekst.....	49
Kjønnfordeling.....	50
Omsorgskultur.....	51
Forskjeller og likeheter mellom barnehagene.....	56
Litt om utvalg og fremgangsmåte for å få respondenter til undersøkelsen.....	56
Antagelser om kontrollgruppens størrelse.....	58
Koding og punching og validering av data.....	59
Utforming av spørreskjema.....	60
Kodebok - Variabler – med operasjonalisering av spørreskjema:.....	62
Kommentarer til spørreskjema, kodebok og datainnsamling.....	64
Etiske sider.....	68
Risikovurdering av testundersøkelsen.....	68
Rolle og interesse konflikter.....	69
Feilkilder og pålitelighet.....	73
Reaktivitet.....	73
Konstruksjon av indekser.....	75
Reliabilitet og validitet.....	77
Validitet og Generaliserbarhet.....	77
Uavhengig variabel.....	82
Resultater.....	84
Innledende kvalitative betraktninger om mønster i materialet.....	84
Grafisk fremstilling av materialet.....	87

Figur 22 - Normalfordistribusjon rundt gjennomsnitt på en regresjonslinje hentet fra (Johnson and Bhattacharyya, 2001):483 .....	100
--	-----

## Tabeller

Tabell 1 – Student t-test. Grupper med og uten MAS på avhengige variabler.....	93
Tabell 2 – Delvise korrelasjoner – MAS kontrollert for barnehagealder og utdanning.....	96

## Vedlegg

Uavhengige variabler .....	I
Avhengige Variabler .....	I
Tabeller for gjennomsnitt – etter medarbeidersamtaler og barnehage (datagrunnlaget for figurer 11-21) .....	II
Initiativ og støtte (Y1) .....	II
Ledelse (Y2) .....	II
Stress / arbeidspress (Y3) .....	II
Trivsel åpenhet (Y4).....	III
Kommunikasjon (Y5).....	III
Mening (Y6).....	III
Sosialt klima og konflikter (Y7).....	III
Turnover hensikt (Y8).....	IV
Flyttilstander (Y9).....	IV
Maktavstand (Y10).....	IV
Korrelasjoner mellom avhengige variabler .....	V
Regresjon .....	VI
Regresjon av alle avhengige variabler sammenslått (Alle 1-10) – kontrollert for barnehagealder.....	VI
Spørreskjema .....	IX
Modell for effekt av medarbeidersamtaler .....	X

respondenter fra to andre barnehager, og utgjør i alle tilfeller et beleilighetsutvalg. Et annet viktig punkt er endret kontekst for å prøve det fenomen andre har skrevet mye om.

Det ble funnet at de som har hatt medarbeidersamtale for noen barnehager generelt svarer ”med mindre mistrivsel” enn de uten medarbeidersamtaler. Dette synes i større grad for de barnehager som har medarbeidersamtaler med daglig leder. Materialet består nesten utelukkende av kvinner. Man har statistisk signifikante funn i materialet, men det er ikke overveldende støtte for at medarbeidersamtaler har god effekt. Denne sammenhengen synes ikke å være like sterkt tilstede for de barnehagene som har medarbeidersamtaler med nærmeste leder. En konfunderende faktor er at det ikke har vært mulig å kontrollere for om man er fast ansatt for de som er i eksperimentell og kontrollgruppe (det er tenkelig med skjevheter ved både positiv og negativ effekt av medarbeidersamtaler) – Forsiktig utforsking av dette ble kun foretatt i de barnehagene som undersøkelsen ble supplert med. Tilknytning gjennom organisatorisk borgerskap (om man er fast ansett, vikar og hvor lenge man har jobbet i bedriften) kan være en konfunderende faktor. Undersøkelsen har slik svakheter ved at det å være vikar kan ha negativ innvirkning, og at dette i seg selv medfører en slik skjevhet i materialet. Man har ingen mulighet til å vite om det eksisterer slike skjevheter i materialet.”Om dette kan være årsak som feilkilde for kontrollgruppen, ved å øke muligheten for feil blir kort drøftet.

Klima” synes å korrelere med barnehagens alder, noe som blir støttet ved supplerende av utvalget. Teoretisk og kvalitative betraktninger tyder på at personer som er indre motiverte ikke føler medarbeidersamtalen som kontrollerende i barnehager. Dersom disse er de mest produktive og motiverte arbeidstakerne, bør man muligens forsøke mindre strukturerte samarbeidsformer for en slik gruppe arbeidstakere, for å sikre at man opprettholder motivasjon, jobbtilfredshet og tilhørighet. Slik synes mindre strukturert, og i større grad omsorgsfull og støttende ledelse som hensiktsmessig for medarbeidersamtaler for denne gruppen arbeidstakere innenfor omsorgssektoren. For de som er mindre motiverte av oppgavene i seg selv synes mer strukturerte og målgivende medarbeidersamtalene å ha god effekt for å senke opplevelsen av stress, for å skape mening til arbeidet og øke tilhørighet til bedriften. Dette antageligvis gjennom at man signaliserer omsorg og at man ønsker å ivareta / investere i sine ansatte som sosial utveksling.

Det vil kort bli drøftet hvilken funksjon medarbeidersamtalen kan tenkes å ha i et større samfunnsperspektiv. Et kritisk maktperspektiv vil bli benyttet på denne utbredte praksisen (sosiale institusjonen). De fleste perspektivene, eller teoriforankringen i denne oppgaven er hentet fra organisasjonsteori med hovedvekt fra organisasjonspsykologi, ledelsesfag og operasjonaliseringen av teori (samfunnpsykologi), som har solid forankring i sosiologi. Det er ut fra pragmatisk forsøk på en slik oppgaveløsning at teori og empiri blir presentert. Det er meningen at noen større historiske og teoretiske linjer skal trekkes. Vi vil i det første anlegge et historisk (og teoretisk) perspektiv. I utvalg av teori er det forsøkt å bruke norsk forskning og teoridannelse, selv om mye kommer fra andre siden av Atlanteren. Både norsk og europeisk arbeidslivsforskning har lange røtter, og har gitt sterke bidrag innen arbeidslivsforskning internasjonalt. Men som sosial institusjon vokser medarbeidersamtaler ut fra flere disipliner (fag) og praksisområder.

Etter innledende drøfting av utvalgt teori, vil fremgangsmåte og resultater fra en mindre spørreundersøkelse om medarbeidersamtalens virkning på ”jobbtilfredshet” foretatt i fem barnehager gjennomgått. Disse blir kort drøftet og holdt opp mot teori, for å se om slike samtaler utgjør ”et egnet” ledelses og styringsinstrument i norsk arbeidsliv, med spesiell vekt for barnehage og undervisningssektoren.

I denne oppgaven vil det for tiden så populære begrepet coaching (eller det mer passende norske begrepet veiledning) grense opp mot det vi betegner som medarbeidersamtaler. Vi avgrenser oss til samtaler mellom leder og medarbeider innenfor et arbeidsforhold – og slik vil flere former for veiledning falle utenfor rammen av denne oppgaven. Samtidig vil også dette begrep i flere sammenhenger være å anse som parallelle, da veiledning er en sentral del av medarbeidersamtaler.

## **Hva er medarbeidersamtaler?**

### **Definisjoner på medarbeidersamtaler**

Medarbeidersamtaler har med tiden fått mange navn. Flere viser til de normative anbefalinger og bakenforliggende teoretiske utgangspunkt. Leif-Runar Forsth gir følgende liste over navn på medarbeidersamtalen: PLUS-samtaler, MBO-samtaler, V&V-samtaler, vurderingssamtaler, veiledningssamtaler, planleggingssamtaler, jobbsamtaler, års-samtaler og målsamtaler (Forsth, 1994). Vi kan føye til ”trenersamtaler” eller coaching, 360 graders evaluering og ”hvordan går det med deg?” samtaler. ”Trener” metaforen er brukt i over 30 år innen Human

personalpolitiske skoleretninger, paradigmer eller perspektiver på medarbeidersamtalen. Der den førstnevnte er en mer klassisk (administrativ) variant der vurdering står sentralt, og den senere en mer humanistisk (eller marxistisk) variant som vektlegger kooperasjon og deltakelse (Brewster, 2007). Man kan knytte dette opp til kulturelle forskjeller og mellom vitenskapshistoriske sider ved teoriutvikling innen samfunnsvitenskap og arbeidslivsforskning (ibid). Mye av litteraturen kommer fra USA, og medarbeidersamtaler som verktøy har utviklet seg i stor grad her.

Oppsigelsessamtaler og sykefraværssamtaler vil også komme inn under begrepet, gjerne referert til som ”den vanskelige samtalen” eller lignende. Det er klart at medarbeidersamtalen ved nedbemanning, oppsigelser og omorganisering blir svært viktig for å sikre at bedriften evner å beholde nøkkelmedarbeidere. Den vil kunne sørge for en ryddig prosess ved at de som blir vurdert får opplysninger og kan uttale/forsvare seg mot urimelige påstander, og at dette blir dokumentert. Man har vektlagt denne siden mer innen amerikansk litteratur. Selv om arbeidslovgivningen i Norge er klar på hvilke krav som ligger på arbeidsgivers skuldre, kan det i teori og lovverk spores konfliktfylte ideologier og mål.

I denne oppgaven vil medarbeidersamtalens funksjon i oppsigelser og større omorganiseringer ikke være et hovedtema. Medarbeidersamtalen inngår ofte i systemer for seleksjon og utvikling av medarbeidere for rekruttering til lederstillinger internt i en bedrift. Det er i et slikt integrert personalpolitisk perspektiv vi kan se den moderne medarbeidersamtalen.

### **Personalpolitikk og medarbeidersamtaler**

En bedrifts personalpolitikk trenger ikke å være uttalt, men alle bedrifter har en eller annen form for personalpolitikk selv om denne ikke er nedskrevet. Større bedrifter vil ofte ha formelt fremsatte dokumenter om hvilke forventninger og forpliktelser som gjelder for medarbeidere og for bedriften. Men et slikt personalpolitisk manifest trenger ikke å være i harmoni med den reelle organisasjonskultur, og kan fremstå som ”glansbilde mer enn med reelt innhold”. Målet er å sende signaler om hva medarbeider og bedrift kan forvente av hverandre, og avklare forholdet. Nordhaug gir følgende beskrivelse som vi kan bruke som definisjon på personalpolitikk:

*Personalpolitikk kan defineres som de overordnede prinsipper og operative retningslinjer organisasjonen ønsker å legge til grunn for styringen av sine menneskelige ressurser. Denne styringen omfatter planlegging, anskaffelse, utvikling, belønning, anvendelse og avvikling av arbeidskraft (Nordhaug, 2002 a):49.*



personalforvaltning til (B) personaladministrasjon og i det siste over i (C) strategisk personal ledelse. Dette betraktes som historisk prosess, og som en trappetrinnmodell hvilket utgjør et verktøy for organisatorisk klassifisering av bedrifter i forhold til personalpolitikk (Nordhaug and Gausdal, 2002 b):23. Vi kan tenke oss at større konsern i større grad har mer profesjonelt organiserte og utviklede systemer for personalledelse:

- (A) Rekruttering, avvikling, registrering av arbeidstid, avlønning og kontroll av ansatte.*
- (B) Utvikling av lønnsystemer og for vurdering av arbeid, velferdstiltak, helsetjeneste, personalutvikling, opplæring og forhandlinger.*
- (C) Integrasjon med strategiutvikling, systematisk planlegging av personalbehov, tilgang og avgang. Overvåkning av og påvirkning på bedriftskultur og planmessig kompetanseutvikling i alle ledd i strategi (ibid).*

Teoretiske nyvinninger innen organisasjonsteori, organisasjonsutvikling, personaladministrasjon og personalpolitikk har medført nye perspektiver på hvilke krav og utfordringer moderne organisasjoner møter. Datateknologi og effektive (automatiserte) syringssystemer medfører at dokumentasjon og planlegging, ved systematisk datainnsamling (HR eller personaldata) utgjør et stadig bedre beslutningsgrunnlag for ledere ved disponering av menneskelige ressurser og oppgavefordelinger. Satt i system er målet mer effektive og lærende organisasjoner. For å overleve må bedriften ha konkurransekraft, den er da avhengig av å ta vare på, og utvikle sine menneskelige ressurser – dette på en systematisk fruktbar måte. Gjennom å analysere intern og ekstern kompetansetilgang, kartlegge fremtidige kompetansebehov, krav til personalutvikling, overvåkning av arbeid / bedriftskultur, samt utvikling og beskyttelse av organisasjonens kjernekompetanse - vil man skape lærende organisasjoner og vinnerkulturer. Med kjernekompetanse mener Nordhaug de organisatoriske ferdigheter som bedriften bygger sine konkurransefordeler og sin unike kapasitet på. De fleste organisasjoner utfører alle personaloppgavene som fremsettes under punkt A mer eller mindre planlagt og systematisk. Man trenger ny arbeidskraft, avsette overflødig arbeidskraft, og sørge for koordinering og avlønning. Under punkt B kan dette også i stor grad ivaretas i mindre formelle prosesser, men det krever mer profesjonell personalpolitikk med prosedyrer. Selv om det er få bedrifter i Norge som kan klassifiseres å være på punkt C er det en rekke konsern som har ambisjoner her. En rekke oljeselskaper og konsern innen bank og finans vil være å plassere på et slikt trinn. Man søker å bygge inn lærende elementer i selve organisasjonene og ser personalpolitikk som uatskillelig del av sin konkurransestrategi. Her er vekten på det vi kan betegne som et integrert strukturperspektiv. Vi skal kort se på medarbeidersamtalen i et



testpsykologien ved første og andre verdenskrig. Etter dette ble slike personvurderinger (testpsykologi) tatt inn i industrien. Ansiennitet og alder var før dette ansett som viktigere for seleksjon, og personalfunksjon stod ikke sterkt på denne tiden. Man vurderte de ansatte på operativt nivå, som timearbeidere, men anvendte ikke informasjon i vurderingene for å selekere, utvikle, eller holde på den mest kompetente arbeidskraften. Dette ble endret som konsekvens av Taylors vitenskaplige ledelse, Webers byråkrati og Fayols administrasjonslære som skjøt fart sammen med erfaringene fra krigsinnsatsen og utviklingen av psykometri (Hergenhahn, 1997, Mikkelsen, 1996, Jang et al., 2005, Fischer and Sortland, 1994). Man ville selekere de beste, og belønne riktig innsats for å øke produksjonen som økonomisk motivert effektiv vitenskapelig ledelse.

Karriereutvikling var forbeholdt toppledere og hadde en adskilt plass i arbeidslivet. Testpsykologien vokste virkelig frem i USA, hvor disse prinsipper ble brukt for seleksjon av militært personale til egnede stillinger for krigsinnsatsen (Hergenhahn, 1997). Disse metodene ble kalt personvurderinger. Personlighetstrekk ble vurdert sammen med andre egenskaper som atferd, intelligens og meritter. I "the appraisal interview" gikk man gjennom prestasjon og personvurderingene (DeVries, 1981). Det neste trinnet i utviklingen kom som hegeliensk antitese, eller reaksjon og senere syntese over denne praksisen (Fischer and Sortland, 1994, Ritzer, 2000) I sin berømte artikkel "An uneasy Look at Performance Appraisal" 1957. Hevder McGregor at man ikke må vurderes ut fra trekk eller personlighet, altså karakteriseres av fortiden, men sette seg mål for fremtiden (Jang et al., 2005). Målsetting, tilbakemelding, deltakelse og læring blir sentralt i den humanistiske antitesen (Human Relations skolen og marxistisk / kritisk teori) til vitenskapelig ledelse (Taylorisme / Fordisme) som følge av de tidligere Hawthornestudiene av Mayo (Hergenhahn, 1997, Carroll and Tosi, 1973, Fischer and Sortland, 1994). Leder blir nå tilrettelegger for arbeidstakers aksept for oppgaver, og for selv å finne gode løsninger (Carroll and Tosi, 1973). Motivasjonsteori og HR-skolens perspektiver blir senere sentrale for å sørge for økt produktivitet. Karriereutvikling synes hovedsakelig å være forbeholdt toppledelsen på denne tiden (DeVries, 1981).

I 1964 kom Civil Rights Act og i 1970 Equal Employment Opportunity Act – Der arbeidstakere får et sterkere vern, og det i USA stilles krav til bedrifters personalfunksjon, likestilling og ikke diskriminerende praksis som bringer inn juridiske sider ved medarbeidersamtaler. Man krever likebehandling og bedriftene begynner nå å bruke

ikke har fasit, hvor detaljstyring anses ikke lenger som mulig eller hensiktsmessig. Dette åpner muligheten for ”profesjonell ledelse” da leder i våre dager ikke trenger å beherske de oppgaver som hans arbeidstakere utfører. Dette var et krav innen den klassiske byråkratilære, der beslutninger måtte opp på riktig nivå hvis man ikke hadde en regel (prosedyre for dette). Men utviklingsperspektivet kan også oppleves kontrollerende jf (Johnsen, 2005), og målgivende ledelse som skal sammenfalle med strategi (slik som for balansert målstyring (Hoff and Holving, 2002), kan kunne ha motsatt effekt enn tiltenkt se (Kuvaas, 2007). Medarbeidersamtalen i dagens norske arbeidsliv, er i hovedsak ikke det som kan kalles prestasjonsvurderinger eller personvurderinger. Selv om man har ”utviklings”- samtaler synes dets innhold å variere sterkt, og for flere er det sikkert tilbakemelding og tid med leder som står i sentrum.

For mange bedrifter er jobbsamtalen et anleggende mellom leder og medarbeider. Andre har både kollegavurderinger, kunnskapstester, spesielle systemer for å fange opp lovende unge arbeidstakere, ledervurderinger, medarbeidervurderinger og et helt batteri av psykologiske/sosiologiske måleinstrumenter for dokumentasjon av atferd, holdninger, prestasjoner og kunnskap. For en kort og fin oppsummering se: (Dennis, 2003), eller på norsk: (Mikkelsen, 1996). Noen bruker medarbeidersamtaler for prestasjonsavlønning, andre fokuserer på fremtiden gjennom hva som kan bli bedre ved å støtte opp om sammenfall av individuelle utviklingsbehov, veiledning og mer kollektive mål som gruppeprosesser, organisasjonslæring, arbeidsmiljø og klima. Forskjellene i definisjonene av medarbeidersamtalen som system som tidligere gjennomgått skulle illustrere forskjellige oppfatninger, og her er det et stort mangfold. En humanistisk dreining fra å være en ovenfra og ned strategi - til en kombinert nedenfra og opp strategi synes å være merkbar. Muligens slår pendelen tilbake ved SHRM og Balanserte styringskort. Jobbsamtalen som ledelsesinstrument er situert i nasjonal kultur, bransje og organisasjonstype. Slik opererer man med myke og harde strategier for personalledelse. - myk og hard HRM utgjør noe diffuse begreper men er ofte benyttet innenfor litteraturen se eksempelvis (Brewster, 2007, Kuvaas, 2005 b, Kuvaas et al., 2005 a). Det gjenspeglers slik et spenningsfelt mellom kooperasjon og kontroll i Tayloristisk og Humanistisk verdigrunnlag. Demokratiske verdier som bygger på å samarbeide har muligens i større grad kommet inn i arbeidslivet, og antas å være mer effektivt og lønnsomt i Norge. Moderne organisasjonsteori og overgangen fra industri- til kunnskaps og service- samfunnet har uten tvil betydning for et slikt endret fokus og ny praksis. Men en

vekt på ytre belønning (prestasjonsbasert avlønning). Medarbeidersamtalen har en plass innenfor denne ledelsesideologien (ved kombinasjon av målgivende ledelse, vurdering/forfremmelse/rekruttering og organisasjonens strategi (ved SHRM), som man prøver å styre målgivende (etter eksempelvis gjennom Kaplan & Nortons Balansert målstyring). Man kan stille seg kritisk til om "kontrollerende personalledelse" (økt bruk av hard HRM som er Tayloristisk inspirert, eller sterkt målgivende HRM innenfor utviklingsperspektivet (SHRM)"oppleves som kontrollerende" vil føre til effektive, lojale og motiverte arbeidstakere. Deler av HR-forskningen antyder det motsatte i et større bilde (se eksempelvis Pfeffer og Veiga), og for medarbeidersamtalsystemer mer spesifikt se (Kuvaas, 2008, Kuvaas, 2007). Kontroll og styring mot måloppnåelse har betydning for bruk av felles ressurser, hvor de fleste vil være enige i at det er ønskelig med effektiv og bærekraftig ressursbruk gjennom konkurranse og kooperasjon både innenfor privat og offentlig sektor se (Porter, 1990). Man kan stille spørsmålsteget ved om NPM har gode effekter for effektivitet gjennom personalledelse. Det er ikke sikkert at den innbakte ledelsesideologien i dette utgjør en hensiktsmessig strategi. Som vi har sett i den innledende definisjon av medarbeidersamtaler, er vurdering og avlønning en side av medarbeidersamtalen. Det er nok ikke den som er mest vektlagt i norsk arbeidsliv. Men det er en trend mot å vektlegge slike bonus og belønningssystemer, inspirert av Engelsk "offentlig administrasjonslære" og Amerikansk personalledelse. Mindre individuelt tilpasset blir medarbeidersamtalen muligens innenfor byråkratiske organisasjoner, som innen statlig tjenesteproduksjon og store bedrifter - se eksempelvis (Strand, 2007):263-75, om organisasjonskultur i kapittel 7,12 eller (Einarsen et al., 2000). Vektlegging av profesjonell ledelse, bonusavlønningssystemer og formulering av personlige mål vil slik kunne gi svært sprikende effekter i forhold til kvalitet, produktivitet, trivsel og gjennomtrekk i staten. Dette hvis profesjonsidentitet og laugenes "normer" blir utfordret og kulturen endret, ved at den psykologiske kontrakten mellom medarbeider og organisasjonen (representert ved leder), i større grad blir preget av å være detaljert, fremforhandlet, midlertidig og resultatavhengig - såkalte transaksjonelle psykologiske kontrakter (Einarsen and Skogstad, 2005):273-95. Dette står i motsetning til den nøysomme, opplyste og pliktoppfyllende tradisjonen som har dype røtter for innen norsk statsforvaltning.

Eilert Sundt anses av flere som grunnlegger av norsk sosiologi, og utgjør selv en god representant for en den nøysomhet og forpliktelse, som ble videreført av embetsmannskulturen ved fremveksten av norsk parlamentarisme. Det synes som om endringer i den statlige personalstrategi for god resultatoppnåelse (NPM), kan medføre

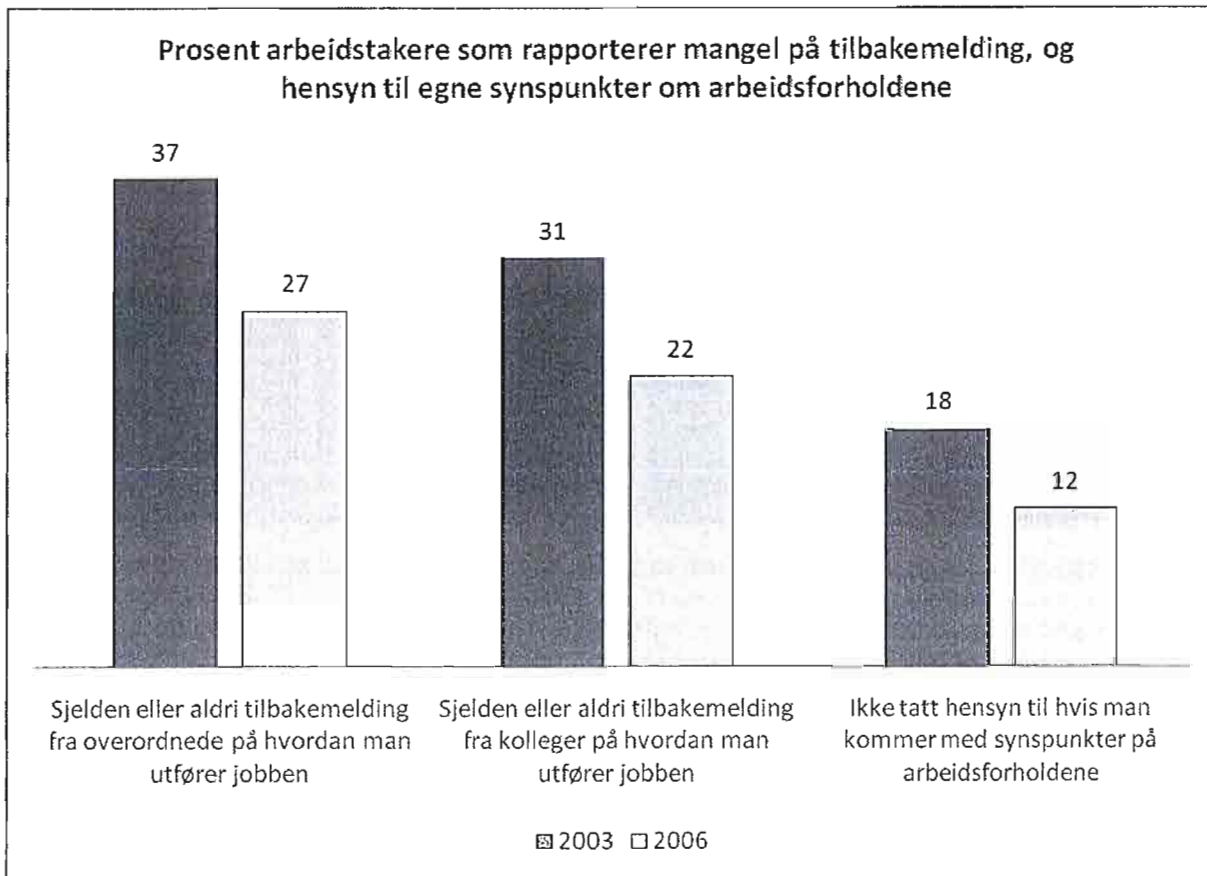
Utdanningsforbundet finner at ansatte i barnehager opplever et godt samarbeidsklima seg imellom, og at samarbeidet også er godt med ledelsen (Olaussen, 2007):23. Økt arbeidsmengde fører til mangel på tid i barnehagene (se s.40), og hele 23 prosent av respondentene svarer at de ofte er psykisk slitne etter jobb (s.25). Dette er i tråd med tidligere undersøkelser som viser at dette er et noe høyere tall enn for gjennomsnittet i befolkningen. Jobbsamtaler kan tenkes å ha en forbyggende (eller lindrende) effekt for førskolelæreres opplevelse av ”psykisk slitasje”:

*Andelen som føler seg psykisk slitne etter jobb er signifikant høyere blant de som oppgir at de ikke har regelmessige medarbeidersamtaler med nærmeste leder enn blant de som har regelmessige medarbeidersamtaler. Igjen ser vi betydningen av gode rutiner for samarbeid på arbeidsplassen. (Olaussen, 2007):26*

Barnehagens størrelse har betydning for gjennomføringen av medarbeidersamtaler, hvor det i store barnehager er 74 prosent, og i de små barnehagene er 44 prosent som har regelmessig jobbsamtaler (Olaussen, 2007): 13. De fleste ansatte i barnehager trives i yrket, og det er i følge denne undersøkelsen 73 prosent som svarer at de trives i jobben (5 prosent er uenig i en slik påstand – 23 prosent vet ikke) se side 24. Olaussen konkluderer med at det er et økt arbeidspress og stress innenfor barnehagesektoren (s. 40), og at det er behov for mer kvalitativ forskning på området, for å kunne medvirke til et bedre arbeidsmiljø i barnehagene.

### **Medarbeidersamtalen som mestringsstrategi for organisasjoner i endring (på veg mot kunnskapssamfunnet)**

Norge har i følge Sørensen & Bolstad svært høy trivsel og gode arbeidsplasser ved utgangen av 2007. De hevder at arbeidsplassene er ”blant de beste i hele verden” og at Norge har ”(...) en produktivitet som vekker internasjonal oppsikt” (Ennova, 2007):3. I rapporten ”European Employee index”, hevder forfatterne at det at det generelt sett er høy motivasjon og tilfredshet blant norske arbeidstakere sett i forhold til 20 andre sammenlignbare land (ibid). Benchmarkingselskapet finner videre at selv om presset og tempoet øker, opplever flesteparten at det er balanse mellom jobb og privatliv. Norske arbeidstakere har også stor grad av medbestemmelse i sitt arbeid. Innen helsevesenet er trenden motsatt, ved at man er mer fornøyd med oppgavenes innhold, men opplever et ”for høyt” arbeidspress i følge rapporten. Femten prosent av norske arbeidere er verken tilfredse eller motiverte for sitt arbeid i følge denne undersøkelsen. Dette gjelder i størst grad for industri & transport- og It & rådgivnings- bransjen. Bank & forsikring, kultur & frivilligeorganisasjoner og undervisning & forskning har de ”gladeste” og mest fornøyde arbeidstakerne. Grad av trivsel i arbeidslivet er



**Figur 1 - Data fra SSB Tabell: 04832: Psykososialt arbeidsmiljø: hjelp og tilbakemelding, samarbeid, verdsetting, vold og trakassering, etter bedriftsstørrelse (prosent). N=2383 for 2003 og N=9060 i 2006.**

I et totalbilde kan disse tallene tyde på at man i norsk arbeidsliv ser mer kommunikasjon mellom ledelse og ansatte, og mellom ansatte. Det rapporteres i mindre grad at man opplever manglende tilbakemeldinger, og mulighetene for å ta opp litt ”vanskelige saker” synes å senke terskelen for å være (positivt)-kritisk og gi tilbakemelding (som fremmer innovasjon). Avtalen om Inkluderende arbeidsliv synes ikke å ha gitt ønskede målsetninger ved nedgang i sykefraværet – jf regjeringen Stoltenbergs oppløsning av samarbeidsavtale med NHO og LO. Men medbestemmelse, samarbeid, trivsel og utvikling kan peke på at man har utviklet et ”bedre” og ”mer åpent arbeidsmiljø” det siste decennium i Norge. Kanskje gjør økt grad av dynamikk seg gjeldene, da man oftere opplever konflikter. Muligens viser dette at konflikter i større grad eksisterer åpent eller blir håndtert i felleskap – som er et mål for innovative og produktive organisasjoner da man ønsker å bygge ned barrierer (Argyris, 1990b, Argyris, 1990a). Det kan dermed synes som om det er mer dynamikk, samarbeid, og toleranse i norsk arbeidsliv.

Kommunikasjon er hjørnesteinen i HRM som Sibson bemerker: “Effective communication is also the primary instrument in other activities designed to develop human resources” (Sibson, 1976):147. Økt kommunikasjon og ”høyere temperatur i et åpent klima” vil i så fall være en positiv utvikling, dersom bedre informasjonsbytte medfører at konflikter blir tatt opp og håndtert (Einarsen and Pedersen, 2007) – Konflikter opp til et grensenivå innebærer økt mulighet for endring, og ut fra de tallene vi har gjennomgått synes dette i økende grad å være tilfellet i norsk arbeidsliv. Forfatterne påpeker et kurvelineært forhold mellom effektivitet, konfliktnivå og organisasjonens forandringskapasitet (Einarsen and Pedersen, 2007):48 De betegner det optimale, eller ”balanserte” konfliktnivå som man anser sunt for en organisasjon som vist i figur 3.

endrede styringsformer som utgjør endrede maktstrukturer. Dette med å se ledelsesinstrumentet MAS i et ”mørkt” fortolkende ”maktperspektiv” – der ”føyelighet og kontroll” er begreper som står sentralt.

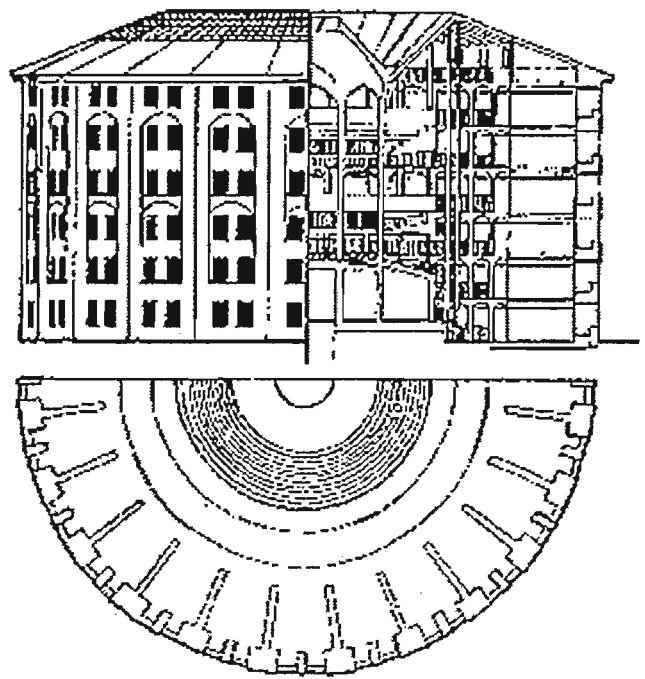
### **Medarbeidersamtalen, industrialisering og nye styringsformer i kunnskapssamfunnet (et kritisk perspektiv)**

Makt og føyelighet står sentralt når vi skal avdekke jobbsamtalens funksjon i samfunnet. I et kritisk sosiologisk perspektiv må vi ”tolke denne praksisen”, og forsøke å se ”bakenfor” teknologi, institusjoner, organiseringsprinsipper, kunnskap og språk. Etersom disse ”systemene” har ideologisk innhold, virkning og funksjon, må vi bruke vår kreative forståelse for å se årsaker bakenfor slike funksjonelle maktstrukturer (Wright Mills).

I romanen *Slottet* (*Das Schloß*) 1926 er hovedpersonen Hr K er en landmåler i en absurd og uforståelig verden (Kafka, 1999). Slottet er symbolet på det weberianske byråkratis jernhånd, og fremmedgjøringen av individet. Man kunne tro at medarbeidersamtaler ble utviklet for å gi mening, eller lette byrden ved ”fremmedgjøring”, ved fabrikkens belastninger som kom ved laugproduksjonens oppløsning. I det postindustrielle kunnskapssamfunnet tar relasjonen mellom ”leder” og ”slave” (Nietzsche) andre former. Medarbeidersamtalen blir et sentralt verktøy for ”sosial kontroll” og styring – dette på en fundamentalt annen måte enn innenfor fabrikkens eller byrået.

Påvirket av flere litterære kilder (og teoretikere) synes Foucault i *Surveiller et punir* (Foucault, 1977). Her dissekterer Foucault på samfunnsorganismen, og han snur opp ned på historieskrivningen og samtidsforståelsen. Foucault bruker en hermenautisk historieforståelse for å tolke samfunnet. Makt og kunnskap er to sider av samme mynt - De viser til hverandre. Vitenskapen utgjør mektige institusjoner som i seg selv er maktstrukturer, og Foucault ser nåtidens historie gjennom *kunnskapens arkeologi*. Her viser han hvordan mennesker styres og kontrolleres gjennom utviklingen av kunnskap. Foucault tar for seg psykiatrien i *Folie et déraison* (Foucault, 1965). Her demonstreres det hvordan utviklingen av humanvitenskapene medisin, psykologi og psykiatri oppstår for å legitimere håndteringen av ”de gale”. ”Galskapen” blir kontrollert av moralen gjennom vitenskapen, og i den ytterste forstand blir den internalisert og selvkontrollerende. Vitenskapen blir slik ”et verktøy” (strukturere) for sosial eller moralsk kontroll over mennesker. Dette som samfunnsordnende prinsipp. Språket, ekspertisen og teknologien er mektig og utøver sin ideologiske ”kunnskapsmakt”.





Figur 4 - (Foucault 1977):166-x-167 3. Benthams plan of the panopticon (The Works of Jeremy Bentham)

Skandinavia og Norge har lav maktavstand, og er en egalitær feminin kultur jf Hofstede i (McKenna, 2000, Kuvaas et al., 2005 a). Man kan hevde at bruk av vitenskap (pedagogikk og psykologi) utgjør mer elegante strategier med langt høyere grad av sosial kontroll. Slik fremstår Human relations skolen (humanisme) med janusansikt, der alles gjensidige kontroll og tilbakeføring av alle i større grad er institusjonalisert. Avviket får ikke tid til å slå ut i full blomst før det er håndtert, tilbakerørt eller selvkorrigeret. Dette både på individet (medarbeidersamtalen), gruppen (T-gruppe intervensjoner) og hele organisasjonen (Organisasjonsutvikling). Taylorisme og prestasjonsmålinger som synlige maktstrukturer falmer, mot mer hensiktsmessige kontrollmekanismer i det moderne kunnskapssamfunnet – den internaliserte kontroll - hvor sosialiseringen er et krav for mer ytelse og økt produksjon innenfor en endret produksjonsprosess. Taylorisme blir slik fabrikkens teknologi som ikke har plass i dagens effektive samfunnsorganisme (postindustrielle kunnskapssamfunnet).

Rosvolds dyptgående språkanalyser av medarbeidersamtalen (Rosvold, 2005), viser at lederen styrer samtalen. Det synes som leder avhjelper arbeidstakeren å kontrollere seg selv. Det er lett å se at dette som parallell med det katolske skriftemålet. I vår tid brukes heller bildet om leder som trener og tilrettelegger. Man kan spørre seg om det heller ikke dreier seg om lederen som "terapeut"? Vi kan se dette parallelt med pedagogikkens inntog i fengselsanstalten (jf Foucault). I det norske fagbladet *Personal og ledelse* skriver man at "Coaching er en samtale til hjelp for å lykkes". Mer presist er coaching: "handlingorientert

studere kunnskapsstrukturer for å finne makten. Et tettere samfunn, hvor alt glir bedre - med mer kommunikasjon (og tillit), betyr slik ikke et mindre maktanvendende samfunn.

Slike påstander blir vanskelig å tilbakevise da de vanskelig kan avkreftes (falsifiseres). Tautologisk argumentasjon kan ikke uten videre godtas ut fra en logisk-positivistisk innfallsvinkel. Man kunne hevde at dette er en uvitenskapelig fremgangsmåte som ikke tilfredsstillende falsifikasjons- og demarkasjonskriteriet (Popper, 1965). Perspektivet i den ovenstående gjennomgangen, får stå slik det er presentert og på egne ben. Man trenger ikke å sverge til logisk positivisme som eneste vei til kunnskap. Det synes allikevel rimelig å fremsette at noen metoder er mer effektive for å avdekke sosiale fakta (empiri). ”Et kritisk blikk på medarbeidersamtaler” representerer et forsøk på å se verden gjennom andre ”brilleglass”. Det synes fornuftig å utfordre *weltanschauung* og paradigmer, dette dersom man forutsetter at kunnskap er en sosial konstruksjon (Berger and Luckmann, 1966). Man står da i fare for å bryte reglene innenfor et gitt paradigme jf (Kuhn, 1962). Det får være opp til leseren selv å toke – eller forstå slike trender i vår samtid. Dette utgjør slik et forslag som synes fruktbart som en av mange fortolkningsrammer. Å foreslå et utfordrende kritisk perspektiv i slik form kan synes kontroversielt, og relativ tunge teoretikere er behandlet med stor frihet (muligens også letthet vil noen kunne hevde). For kunnskapsbyggingen er slike forsøk nødvendige for perspektivdanning og teoriutvikling, spesielt når man ser dette i en større sammenheng. Alle perspektiver synes slik fuktbare eller nyttige for å skape moment, og de berømte ordene ”anything goes” synes slik ofte feiltolket av Paul (Feyerabend, 1975). Vi kan foreslå dette som en moderne hegeliansk (og epistemologisk) forståelse av ideenes dialektikk – der mangfold synes ønskelig. Dette dersom man forutsetter at en bevegelse mellom det rendyrkede (tese og antitese) og tilhørende syntese mellom disse fører til et større kunnskapsfelt; om Hegel se f.eks (Ritzer, 2000). La oss nå vende tilbake til ”normalvitenskapen” og se nærmere på funn fra tidligere norske empiriske studier av jobbsamtaler.

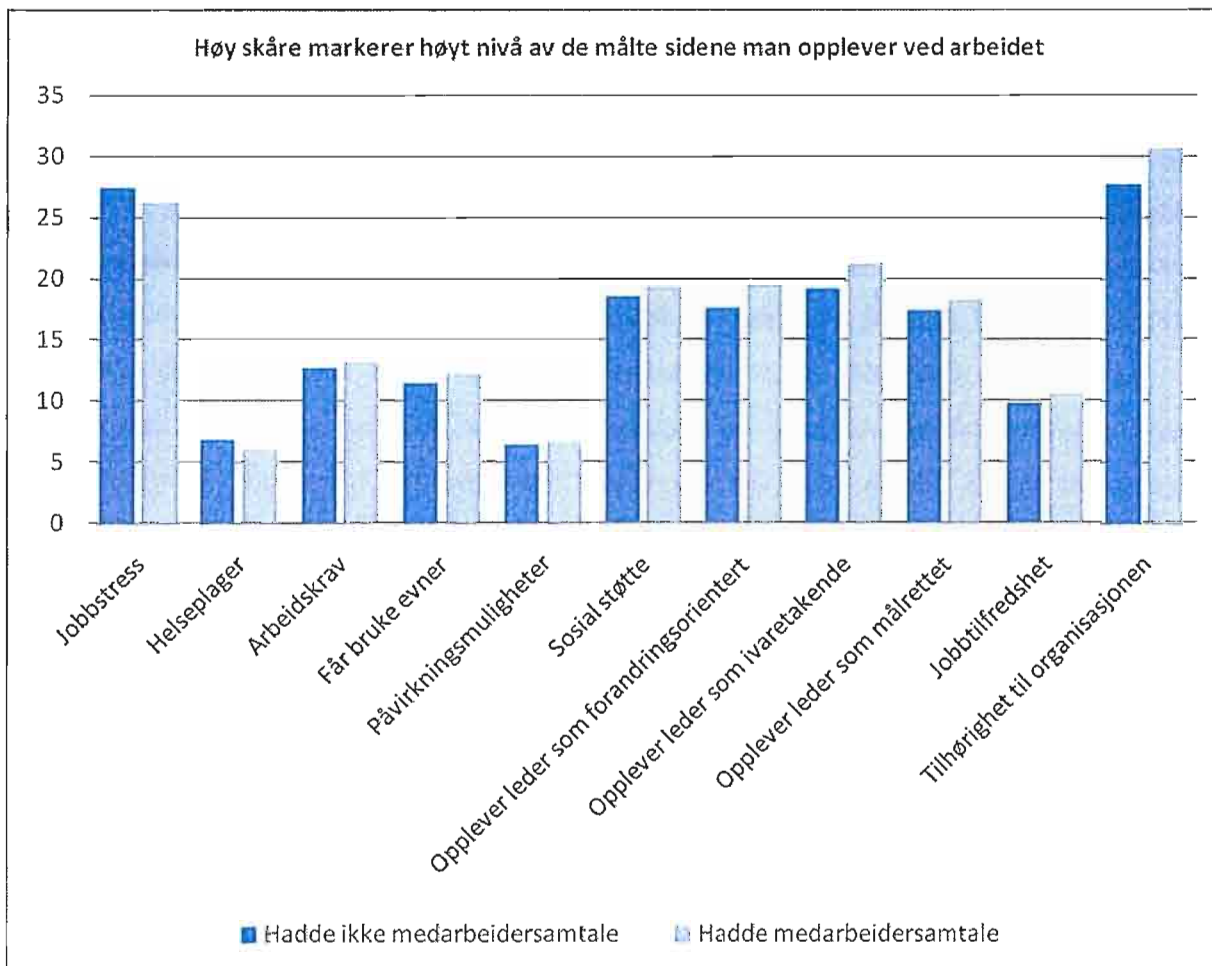
### **Virker medarbeidersamtalen - litt empiri om medarbeidersamtalekvalitet**

I en undersøkelse blant ansatte ved tretten energiverk i Norge fant forfatterne at medarbeidersamtalen hadde god effekt på medarbeideres tilfredshet på en rekke områder Mikkelsen<sup>2</sup> i (Einarsen and Skogstad, 2005):481-5. Grad av tilfredshet ble brukt som mål

---

<sup>2</sup> Datagrunnlaget for det som gjengis grafisk er hentet fra rapport om *Energibransjen i omstilling: Arbeidsorganisering, helse og produktivitet* (Eriksen Hege Camilla, Randi Ihlebæk og A. Mikkelsen 2001).

Grad av jobbstress, er for gruppen som ikke hadde medarbeidersamtaler er ikke signifikant ( $p > .05$ ). Dette selv om trenden forøvrig er den samme som mellom gruppene med lav og høy kvalitet i medarbeidersamtalen. Sammenligner man verdiene på kryss av tabellene finner man forvirrende resultat på dette punkt – de uten medarbeidersamtale opplever mindre stress enn de med lav kvalitet på medarbeidersamtalen.



**Figur 6 - Sammenheng av tilfredshet for medarbeidere i energibransjen etter deltagelse eller ikke deltagelse i medarbeidersamtale - De gjennomsnittlige skåre er ikke (relative) sammenlignbare mellom dimensjonene. (Mikkelsen)**

Ved måling av helseplager og arbeidskrav tilfredsstiller materialet ( $p < .05$ ) signifikansnivå for figur 5. For helseplager er trenden lik. De med lav kvalitet på medarbeidersamtalen, og de uten medarbeidersamtale skårer høyere på disse målingene.

For arbeidskrav er det derimot et noe forvirrende resultat. De som hadde medarbeidersamtale opplevde høyere arbeidskrav enn de som ikke hadde medarbeidersamtale. Men de med høy kvalitet på medarbeidersamtalen opplevde lavere arbeidskrav enn de med lav kvalitet på medarbeidersamtalen. Dette kan tyde på et mulig kurvelineært forhold noe vi straks kommer

tilhørighet, ytelser og tilfredshet synes å være svært sammensatt. Det er også forholdet mellom prestasjoner (produktivitet) og trivsel. Dersom man klarer å formulere mål for arbeidstaker som virker motiverende (i samsvar med bedriftens mål), vil dette kunne øke prestasjonene – og slik føre til økte krav (med mulighet for økte arbeidskrav og stress). Samtidig vil systematisk undersøkelse (og drøfting mellom leder og arbeidstaker) om oppgaver og evner til å imøtekomme disse kunne fjerne stress og øke mestringsevnen.

### ***Stress og medarbeidersamtalen som forebyggende tiltak***

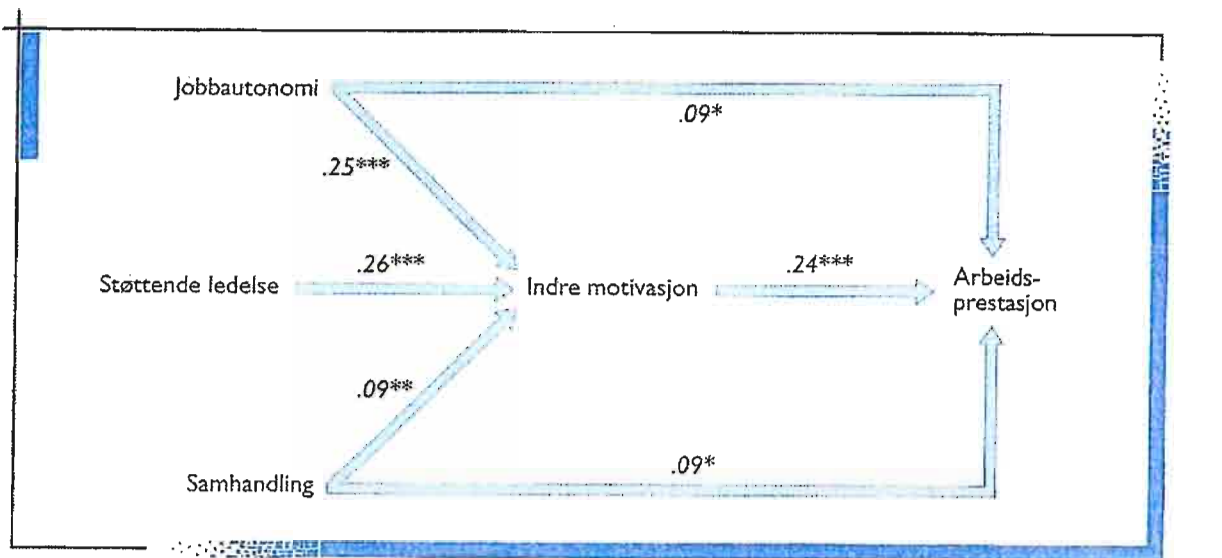
Medarbeidersamtalen medfører økte arbeidskrav, men i mindre grad dersom den er av god kvalitet – som vi kan lese ut fra materialet i figur 5 og 6. Dette kan ha sin årsak i at arbeidstakere oppnår å finne balanserte mål i samarbeid med sin leder gjennom denne. Vi kan tenke oss at forholdet mellom arbeid, motivasjon effektivitet er avhengig av et optimalt punkt på en omvendt u-formet kurve. For høye mål, som vil være demotiverende eller uoppnåelige vil senke prestasjoner, mens for lette mål medfører det samme (se figur 3 som parallell illustrasjon over balansepunktet). Moderat høye krav som man må strekke seg mot, men som kan innfris, er mer tilfredsstillende og man gir mer innsats for å oppnå dem (jf målsettingsteori). Dette kan forklare at man opplever økt trivsel sammen med økte arbeidskrav opp til et punkt som svært motiverende og positivt. Målgivende ledelse har slik positive sider for både arbeidsgiver og arbeidstaker jf Drucker (1954) se (Carroll and Tosi, 1973). Slike mål må da være SMARTE (spesifikke, målbare, realistiske, tidsbestemte og enkle) jf Mikkelsen.

Dersom kravene blir for høye oppleves dette som belastende. Stress defineres som krav til individet som individet opplever ikke å ha kapasitet til å kunne innfri eller mestre (Mitchell and Larson, 1987). Medarbeidersamtalen skal også forebygge stress, dette kan gjøres med å sette realistiske mål, avklare oppgavefordeling, roller, fjerne (eller endre) oppgaver man ikke er i stand til å håndtere, eller endre ”opplevelsen av” krav som synes urimelig høye eller umulige å innfri for individet (Mikkelsen and Lie, 1998, Mikkelsen (red), 2002 b, Mikkelsen, 1996, Mikkelsen, 2002 a, Mitchell and Larson, 1987).

2005, Mitchell and Larson, 1987, Einarsen et al., 2000, Mikikelsen and Lie, 1998 b, Mikkelsen (red), 2002 b, Mikkelsen and Lie, 1998). Det er her medarbeidersamtalen har sin styrke i å skape kommunikasjon ved at arbeidstaker blir støttet til aktivt å kontrollere sine omgivelser, hvilket øker toleranseterskelen for, og tiltro til egen handlingskapasitet. Vi ser i figur 5 at det er sammenheng ved at de med høy kvalitet på medarbeidersamtalen, opplever mindre jobbstress, mens det samme ikke kan sies om de som hadde dårlig kvalitet på medarbeidersamtalen (se figur 6). For de med god kvalitet er sammenhengen sterk i forhold til egenopplevd helse  $r = 0,46$  (Mikkelsen and Lie, 1998):48. Medarbeidersamtalen skal slik identifisere både under og overbelastninger, avlaste og myndiggjøre medarbeideren. Men den kan også føre til det motsatte – økt arbeidspress ved fravær av tilpassning av krav, og mindre egenkontroll over oppgaver kan medføre at medarbeidersamtaler kan virke negativt. For en nærmere drøfting av resultat fra denne undersøkelsen vises det til Mikkelsen & Lie IRIS-rapport om medarbeidersamtaler, hvor man operasjonaliserer stressbegrepet ut fra krav kontroll modellen (Ibid med henvisning til Karasek & Theorell 1990).

Stress er en Individuell psykologisk opplevelse som er avhengig av individets opplevelse (persepsjon) av egne muligheter til å takle belastninger (stressor) på en hensiktsmessig måte. Mestring er en positiv responsforventning til selv å kunne kontrollere begivenhetene (Ursin and Zahl-Begnum, 1993). Negativ responsforventning er når individet opplever å ikke være i stand til å kunne håndtere, påvirke eller endre det som ser truende / ubehagelig i omgivelsene. I læringsforsøk med dyr (se Seligman i Ursin op.cit.), har man funnet at dersom egne forsøk på handling ikke hjelper, så lærer man dette, og til slutt gir man opp. Denne formen for lært hjelpeløshet eller håpløshet utgjør en kognitiv modell for depresjon. Når man lærer at "uansett hva man enn gjør så spiller det ingen rolle" så stopper man å prøve. Etter dette blir det vanskelig å avlære denne passive strategien (som selvoppfyllende profeti). Det å avlære unntakelse, eller bli god på noe man forventer å ikke beherske, er vanskelig. Det er altså informasjonen og vurderingen som er viktig for om man handler i det hele tatt (biologisk og kognitiv stress teori). Dersom man fjerner den negative forventningen til egen handlingskapasitet, fjerner man også stress. Det motsatte blir da positiv responsforventning som blir det samme som mestring, og avstanden mellom det som er helseskadelig og helsefremmende blir en balanse der grensedragningen er forsvinnende liten (se figur). At medarbeidersamtalen har en funksjon å finne dette balansepunktet synes rimelig. Mikkelsen knytter dette opp til opplevelsen av stress og depressivt reaksjonsmønster. Kuvaas knytter dette til indre og ytre motivert atferd (Rotters (1975) Locus of Controle). Mestring og "tiltro





Figur 1

Figur 8 Kuvaas - Korrelasjoner mellom jobbkarakteristika, ledelse og samhandling for indre motivasjon og arbeidsprestasjoner (Magma Årgang 8 Nr.3 - 2005:28 Figur 1). Modellen er videreutviklet i ny publikasjon se figur 3.1 (Kuvaas, 2008):58

Innen HRM litteraturen har man operert med den såkalte 95/5 regelen (Rasch, 2004). Her er tanken at folk flest (95 prosent) er arbeidsomme, effektive og motiverte arbeidstakere. Fem prosent skaper derimot problemer og er unnsaluntrere på arbeidsplassen. Han sporer dette til utviklingen av prestasjonsvurderingssystemer, utviklingen av systemteori og organisasjonsteori. Det er statistikeren Deming som fremsatte at man måtte foreta individuelle målinger for å forstå systemet som helhet og forbedre det. Dette gikk over i TQM (total kvalitets ledelse) perspektivet på 80 tallet og senere over i flere andre systemteoretiske rettinger om lærende organisasjoner og diagnostiske styringssystemer. En organisasjon må selvfølgelig koordinere mot sine mål, men forfatteren stiller spørsmål om denne ideen har blitt værende innen HRM faget uten å bli utfordret tilstrekkelig (Rasch, 2004). I likhet med Kuvaas mener han at det individet selv får ved egen indre motivasjon og belønning må komme i fokus. Han fremsetter at 95/5 regelen er en myte, og selv om regelen skulle stemme, er den ikke fornuftig som HR- strategi da den anvendes på hele arbeidsstyrken når den er tiltenkt mot et mindretall (5%):

*Many organizations use the performance appraisals process to address the problems of "5% group". Consequently, they use a process that blankets the entire workforce, rather than addressing specific performance problem, when and where they may*

perspektiver (arven fra Taylor) og er ikke forenelig med erfaringer innen moderne motivasjonsteori. Man kan sikkert tale om en ”økonomisk administrativ kultur” eller Weltanhang. Et slik syn bruker de færreste på seg selv, når de forklarer sin atferd – men dette ”virkelighetssyn” bruker man for å forklare andres atferd.

Det motsatte av tiltro og støtte, må være mistillit gjennom ”måling, kontroll og incentiver”. Dette er mer tilpasset fabrikkens produksjonsprosess – og kan ikke fungere motiverende (eller skape kvalitet) innenfor kunnskaps- eller serviceyrker. Generelt vil ytre belønning være effektivt for å øke eller opprettholde atferd som er kjedelig og rutinepreget. Ved arbeid som er monotont eller lite motiverende i seg selv, som samlebåndsproduksjon, vil ytre belønning virke motiverende og påvirke atferd (Asbjørnsen et al., 1999, Kuvaas et al., 2005 a). Da må man legge ned mye ressurser i kvalitetskontroll. Aksjemeglere og selgere er ofte trukket frem som gode eksempler der bonus og insentivlønn er effektivt. Men her får man også ganske klar og umiddelbar informasjon, dvs. tilbakemelding på prestasjoner gjennom å mer umiddelbar tilgjengelig feedback eller ”SMARTER” mål – som eksempelvis ikke er like utbredt eller tilgjengelige innen yrker som omsorg og opplæring.

### ***Vil bruk av ytre belønning fungere hemmende for læring og prestasjoner – videre om motivasjon og bruk av ytre belønning***

Men i kunnskapskrevende yrker med relativt autonome arbeidstakere vil man ikke ha samme effekt. Man ønsker til dels autonome selvdrevne arbeidere ettersom dette øker den indre motivasjon som påvirker prestasjoner. Denne gruppen arbeidstakere tar med seg jobben hjem, og er innovative og problem løsende. De opplever oftere ”Flow” eller flyt tilstander; se Csikszentmihalyi i (Kuvaas et al., 2005 a). Dette er en psykologisk tilstand som oppleves svært positiv av individet, som føler en balanse mellom utfordringer og ferdigheter (mål som løfter). Tiden går fort, og man opplever at fysiologiske krav som mat og lignende kommer i bakgrunnen på grunn av at man er så opptatt med det man holder på med at man glemmer ut alt annet. Polfarere, fjellklatrere, maratonløpere og vitenskapsfolk er gode eksempler som i denne sammenheng illustrer utfordringers frembærende kraft (målsettingsteori). Det synes opplagt at indre motivert atferd er høyere i frekvens og kvalitet enn ytre motivert atferd, da man finner et balansepunkt mellom utfordringer som motiverende og personlig tilfredsstillende (som i seg selv er motiverende og selvforsterkende). Mange forskere vil sikkert kunne bekrefte slike erfaringer under spennende og altoppslukende arbeid. Deckop fant at et incentivsystem på et Amerikansk college forårsaket en nedgang i



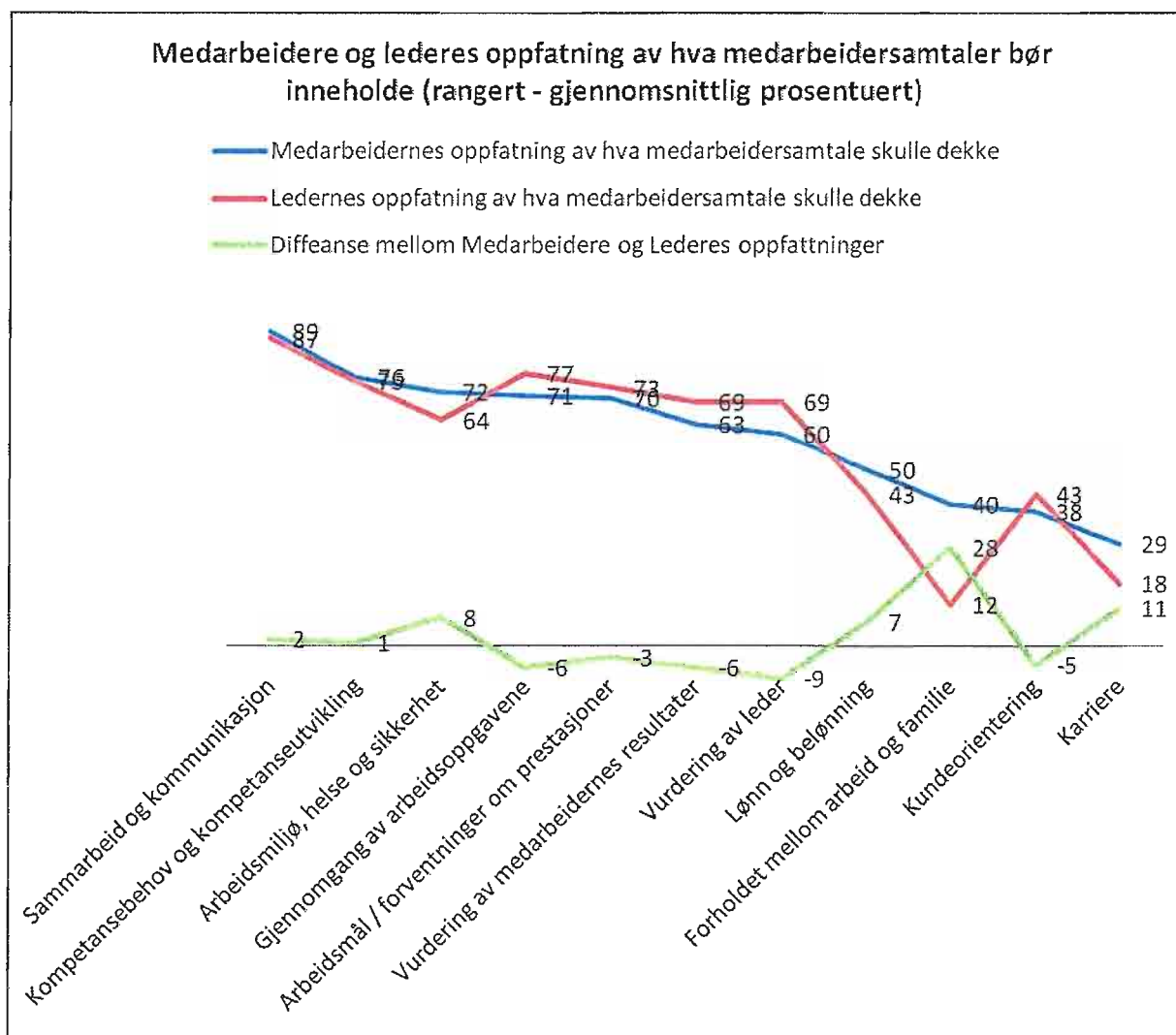
vurdering og tilbakemelding under medarbeidersamtaler – som kan tenkes å endre hvordan arbeidstaker som individ årsaksforklarer egen atferd.

For å øke antall blodgivere kunne man gi litt penger eller en liten gave som kompensasjon. I følge økonomisk eller rasjonell teori (hard HRM) skulle slike lokkemidler eller incentiver være nyttige og øke antallet med blodgivere. Men dette endrer forholdet til en økonomisk transaksjon. Effekten har man observert å være at man får mindre blodgivere med å gi ytre belønning, enn hvis man ikke gjør det. Dette fenomenet opplevde man også i en barnehage når man innførte bøter til foreldrene når barna ble hentet for sent. Det medførte en økning i foreldre som kom for sent for å hente sine barn. Foreldrene ”tenkte at” de ansatte fikk betalt for at man kom for sent, noe som endret forholdet til en økonomisk transaksjon. Dette er ikke noe overraskende og nytt fenomen. At ytre forsterkning for indre motiverte individer kan være til hinder for intensitet og frekvens av fremtidig atferd har man vist lenge innen psykologi og pedagogikk (Bernstein, 1997, Hergenhahn, 1997).

Det å oppleve høy grad av selvbestemmelse, og en god balansegang mellom utfordringer og ferdigheter, sammen med en følelse av selvrealisering er viktige egenskaper ved jobben som vil fremme indre motivasjon (se også Waterman). Medarbeidersamtalen kan ses som svært egnet til å støtte denne prosessen (som ledelses verktøy for å finne balanserte oppgaver), og vil kunne være svært lønnsomt dersom arbeidstakerne blir mer selvdrevne, har høyere intensitet og kvalitet i arbeidet. Effekten av å innføre belønningssystemer kan gi svært negative følger, spesielt innenfor kunnskapskrevende og kreative yrker. Vi kan også bemerke at mennesker er svært forskjellige i sine aspirasjoner og ønsker om faglig og personlig vekst. For noen er lønnet arbeid et middel for å kunne finansiere sine fritidsinteresser, og ikke en sentral arena for utvikling, vekst og selvrealisering. Dersom man jobber i yrker karakterisert av å støtte lav grad av indre motivasjon, vil prestasjonsavlønning virke effektivt for å øke produksjonen – men støttende ledelse synes å ha mer å si enn karakteristika ved jobben i følge Kuvaas modell (figur 8). Mikkelsen finner parallelt med Kuvaas at ”depresivt attribusjonsmønster” og ”utdanningsnivå” har betydning for indre motivasjon og virkningen av jobbsamtaler. Utdanningsnivå kan være korrelert med jobbkarakteristika, der det er mulig at de med høy utdanning i større grad har jobber som støtter mulighetene til å handle (utøve) indre motivert atferd, dette ved å ha mer spennende oppgaver der man kan sette egne realistiske og høye mål. For forskjellige utdanningsgrupper vil karakteristika ved jobben utgjøre forskjellige kilder til motivasjon. Det burde derfor også være å forvente forskjeller på

og tilbakemelding (læring) vil kunne virke utviklende for begge parter. Arbeidstaker har absolutt noe å tjene på å gi en balansert tilbakemelding på gode og dårlige sider av leders (atferd, egenskaper og) prestasjoner. Dette vil kunne bedre begges prestasjoner med tilhørende goder (utvikling og profitt) og muligheten for et bedre arbeidsklima. En slik tanke om en ”vinn vinn” situasjon er lovende, men kan for noen fremstå litt naivt eller overdrevent idealistisk (i et maktperspektiv), ettersom denne relasjonen er på ingen måte balansert. Det er et maktforhold innebygd i leder arbeidstaker dyaden, og vi kan spørre oss om fravær av høflighet vil peke på en lavere maktavstand, noe som i større grad kan åpne for fri dialog og utvikling? I en spennende hoverdoppgave i lingvistikk har Morten Rosvold dybdeanalysert to svært forskjellige medarbeidersamtaler. Han finner at høflighet avslører maktforholdet i samspillet mellom leder og medarbeider (Rosvold, 2005). Han henter inn og bruker teorier fra både Goffman og Bourdieu som man har tilpasset lingvistikk og låner slik maktbegrepet inn fra sosiologien. I analysen finner han at arbeidstaker bruker stor grad av høflighet, hvor leder styrer og dominerer samtalen. Selv om det er medarbeideren som snakker mest er det leder som markerer dominans, og effektivt styrer interaksjonen. Høy bruk av høflighet er en lavmactsstrategi som arbeidstaker benytter seg av. Det er leder som produserer konteksten for samtalen, arbeidstaker føler seg frem i forhandlingen om samtalens innhold og ”den sosiale konstruksjon av virkeligheten”. Begynnelsen av interaksjonen er mer dominert av høflighet (og fraser) (Rosvold, 2005), og tankene faller på at man symbolsk gir makt til leder før ros og korreksjon av virkeligheten kan kommuniseres tilbake som en form for sosial transaksjon. Rosvold finner en tydelig sammenheng mellom dominans og høflighet, og makt har slik innvirkning på høflighetsutvekslingen i medarbeidersamtaler.

Det synes å være en forbløffende enighet mellom overordnet og underordne om hva en medarbeidersamtale skal inneholde når vi ser på figur 7. I Norge har vi svært lav maktavstand i arbeidslivet - se Hofstede: (McKenna, 2000, Kuvaas et al., 2005 a). Man kan spørre seg om lavere maktavstand i en egalitær kultur er produktivt for god koordinering? Det kan synes som om det er forskjeller på om mennesker liker å bli vurdert på sine prestasjoner. Muligens er det forskjeller mellom ledere og medarbeidere ut fra seleksjon på dette punkt. Vi kan tenke oss at ledere er mer prestasjonsmotiverte enn arbeidstakere generelt. Eksempelvis fant Maccoby (1976) ved intervju av 250 ledere at de hadde en persontype som han benevnte ”The Gamesman”. Dette innebar at ledere var konkurranseorienterte og opptatt av å vinne (Jang et al., 2005). Det kan være personlighetsdimensjoner med at ledere generelt er mer makt og konkurranseorienterte.



**Figur 9 - Medarbeidere og leders opplevelse av hvilket innhold en medarbeidersamtale bør ha. Tabell 2 (Mikkelsen and Lie, 1998):35 se også en kortere beskrivelse i (Einarsen and Skogstad, 2005). NB: kun lønn og belønning har tilfredsstillende signifikansnivå, det er ikke et tilfeldig utvalg. N=212 for medarbeidere og N=50-52 for ledere.**

Ledere mener at medarbeidersamtalen, i større grad enn arbeidstakere, bør evaluere medarbeiders prestasjoner. Det er slik muligens en personetenskap som er forenelig med høyere behov for mestring. Lederne ønsker å prioritere at man i større grad skal gjennomgå arbeidsoppgavene og resultater. Forøvrig synes forskjellene mellom leder og medarbeideres normative forventninger hovedsakelig å være sammenfallende i Mikkelsens materiale.

### ***Juridiske sider / dokumentasjon, oppsigelse og diskriminering***

Det synes fra gjennomgang av tidligere forskning at medarbeidersamtalen kan ha gode effekter for de ansatte og bedriftene som innfører dem, dersom man har dyktige og lydhøre ledere som evner å gi konstruktiv tiblakemelding. Arbeidstakerne opplever økt trivsel, tilhørighet til organisasjonen, sosial støtte og mindre stress og helseplager blant flere positive

Dette betyr at medarbeidersamtalen også kan brukes for å kommunisere og dokumentere manglende prestasjoner fra arbeidsgiver til medarbeider. Dersom en person opplever svært negative tilbakemeldinger i jobbsamtaler, kan det hende at arbeidsgiver dokumenterer og formidler fravær av tilfredsstillende prestasjoner, for å stå sterkt i en juridisk konflikt. De fleste mennesker vil antageligvis i en slik sammenheng gå frivillig fra arbeidet, dersom de ikke lever opp til forventningene eller er uønsket. Slik er medarbeidersamtalen også det noen har betegnet som ”den vanskelige samtalen” der man begrunner oppsigelse.

Fraværet av rettskraftigedommer viser muligens at arbeidsgiver evner å kommunisere manglende prestasjoner eller uakseptabel atferd til arbeidstaker i slike vanskelige saker. De som ikke er ønsket velger (eller blir presset til) å gå frivillig (til slutt). Det er også å anta at tilbakemelding gjennom medarbeidersamtaler slik hjelper til med selvseleksjon - ved at de som ikke presterer, eller passer inn, slutter ved at de får informasjon om dette. Samtidig gir det muligheter for å endre egen atferd i ønsket retning. Manglende prestasjoner, uønsket atferd kan kommuniseres gjennom medarbeidersamtalen. At ulike former for atferd ikke vil bli tolerert, er rimelig å formidle, samtidig som det skaper mekanismer for å håndtere personal saker. Medarbeidersamtalen har så avgjort en funksjon for å hindre at småsaker tilspisser seg til større konflikter som er vanskelige å løse, samtidig som det skaper en arena for å ta opp og avgjøre ”saker” som trenger en løsning. Økt kommunikasjon kan dempe (forebygge) konflikter før de blir uløselige og personifiserte (Einarsen and Pedersen, 2007). Det å bygge en systematisk arena for dette synes fornuftig. Samtidig synes det ikke som man skal overvurdere vurderingssamtalens muligheter til å gi korrekte og passende tilbakemeldinger som tidligere drøftet. Empiri tyder noe kontraintuitivt på at det ikke er de med dårlige resultater som selvselekteres bort gjennom medarbeidersamtaler, men heller de flinkeste og mest motiverte (Kuvaas, 2007). Slik kan det være at både de beste, og de dårligste arbeidstakerne forsvinner. Dette kan tenkes ved at de dårligste blir presset ut, og de flinkeste føler seg kontrollert.

## **Del 2 – empirisk del (fremgangsmåte metode)**

### **Bakgrunn for valg av metode og utvalg**

Spørreskjema med fjorten spørsmål, og ble distribuert til personalet i fem private barnehager. Av disse ble det innsamlet 89 svar totalt. En del av responsene var ufullstendig utfyllt, ca 77 skjema var i hovedsak fullstendig på alle variabler (og innenfor utvalgsriteriene). I første

”aktiv” ”fortolkende” innfalsvinkel. Tvert imot er det forbløffende mye ”forståelse” og ”perspektivtaking” i en kvantitativ undersøkelse av denne type. Denne oppgaven og fremgangsmåten må betraktes i stor grad å være utforskende. Flere ”antagelser, ”teorier” eller ”forforståelse” gjør seg slik også gjeldende i denne sammenhengen. Eftersom man ikke benytter et tilfældighetsutvalg, er det hele tiden nødvendig å forsøke å finne alternative forklaringer - eller mulige feilkilder i de observasjoner man gjør (utfordre teorier og konklusjoner). Slik har denne undersøkelse en god del til tilfelles med mer kvalitativt orienterte fremgangsmetoder for systematisk datainnsamling. Det gjør den også sårbar for konfirmasjonsbias (man ser bare det man ønske å se) og selvoppfyllende profetier.

Det var i utgangspunktet ment at undersøkelsen skulle videreføres blant pedagogisk personale i skoler, som utgjør større institusjoner med flere respondenter (som ville vært svært hensiktsmessig – og gi avstand til respondentene). Dette ble skrinlagt til fordel for supplerings av utvalget i testundersøkelse, av praktiske, økonomiske grunner. Den viktigste årsak for dette valget er av tidsfristen for prosjektet. Et tilleggsargument for å velge vekk skoler, var mindre personlig kjennskap til, og mer komplisert utdanningsbakgrunn for personalet innenfor denne sektoren (feilkilder – eller større kompleksitet). Foruten dette er kjønnsvariabelen for i stor grad konstant i materialet i barnehagene på grunn av lav mannsandel i barnehageyrker. For deler av materialet regnes det med en mulighet for at det er to prosent menn som har svart. Ved supplerings kunne ikke denne variabelen holdes konstant, og slik anslås at opp mot 8 prosent av respondentene kan være mannlige – dette totalt og for assistenter og førskolelærere.

## **Kort om barnehager - organisering, kultur og kontekst**

### **Politisk kontekst**

Barnehagesektoren er i den senere tid politisk omdefinert til ”å være del av frivillig opplæring og utdanningsløpet”, og tidsånden viser stor politisk vilje til profesjonalisering og oppjustering av yrket. Dette etter barnehageforlikets lovnad om full barnehagedekning (opposisjonsforliket i stortinget under Bondevik regjeringen). Ny strategiplan for kompetanseheving i barnehagen (Kunnskapsdepartementet, 2007 a) sender et sterkt politisk signal om endrede holdninger fra ”opphold” og ”barnepass”, til en sentral arena for ”livslang læring”. Man går fra omsorg som ubetalt kvinnearbeid til småbarnspedagogikk som profesjonell yrkesutøvelse, gjennom utvidelsen av ”kunnskapssamfunnet” og



eksistere høykonjunktur med et opphetet arbeidsmarked, hvor det er et skrikende behov for arbeidskraft i en sterkt voksende næring i barnehagesektoren. Konkurransen om førskolelærerne er sterk, og man benytter lokkemidler for å tiltrekke kvalifisert arbeidskraft til sektoren se: (Kunnskapsdepartementet, 2007 b), Regjeringen Stoltenberg II - eller dokumenter om Barnehageløftet). I et feministisk perspektiv kan man påpeke at det ikke har vært stek grobunn for akademiske studier innenfor feltet av kvinnedominerte lavstatusyrker som barnehagesektoren utgjør. Omsorg er slik blitt en ny servicenæring, hvor det som tidligere var "husmorplikter" nå er en viktig næring med "betalt arbeid". Likestillingsarbeidet og den politiske vilje til utjevning av forskjeller mellom kjønnene medfører økt politisk og Statlig interesse. Profesjonalisering, lovendringer, kunnskap og kompetansebygging - med satsning på forskning innenfor dette feltet, synes å utgjøre tegn på en slik samfunnsutvikling. Utvikling av verktøy for systematisk observasjon i barnehager støtter opp om en slik påstand; se eksempelvis observasjonsmaterialet: (Espenakk and Horn, 2002, Løge et al., 2006)

### **Omsorgskultur**

Innenfor barnehager er det flere yrkesgrupper som har sitt arbeid. Pedagoger med treårig høyskoleutdanning som jobber i barnehager har førskolelærerutdanning. For å kunne drive pedagogisk ledelse i barnehager må man ha førskolelærerutdanning, andre pedagogutdanninger som barnevernspedagoger og lærere kan ha slike roller, men da må man ha videreutdanning i småbarnspedagogikk (De Norske Lover, 2005). Fagarbeidere har fagbrev som barnepleiere eller barne- og ungdomsarbeidere. Ufaglært arbeidskraft har tittel som pedagogiske assistenter. Arbeidstakere med fagbrev ansettes i samme stilling som ufaglært arbeidskraft i rollen som pedagogiske assistenter, men med marginalt høyere lønn. Spesialpedagoger er pedagoger med videreutdanning eller høyere høyskole / universitetsgrad som mastergrad eller hovedfag. Psykologer, lærere, og barnevernspedagoger er yrkesgrupper man finner innenfor barnehagesektoren. Disse er som regel tilknyttet tverrfaglige team ansatt i stat eller kommune, som bistår med spesialpedagogisk eller annen veiledning i barnehagene. Barnevern, pedagogisk psykologisk tjeneste (PPT), barne- og ungdomspsykiatrien (BUP), Statped, sosialkontor osv er institusjoner med slike utdanningsgrupper som barnehagene samarbeider med, men hvor slik kompetanse ikke er ansatt i barnehagene.

Barnehagene er som oftest bygget opp hierarkisk, med en daglig leder (styrer) på toppen som har det pedagogiske lederansvaret for hele institusjonen med personalansvar. Under styrer er det ansatt førskolelærere med ansvar for å drive en avdeling med 14-18 barn se: (De Norske

viktige personlige mål, som i økende grad vil bli tatt i bruk også innenfor en sektor med relativt lav utdanning for store deler av arbeidsstyrken (pedagogiske assistenter).

Flere av barnehagene i materialet opererer i områder med full barnehagedekning som utgjør endrede konkurransebetingelser. Det er slik tilspisset konkurranse mellom barnehager, noe som medfører at servicetilbudet spesielt i privat sektor er i endring. Kjøperne av tjenestene får slik større fokus, og økt forbrukermakt påvirker i større grad utformingen av tilbudet. Foreldrenes påvirkning i den enkelte barnehage er også formelt regulert gjennom barnehageloven – ved foreldreråd og samarbeidsutvalg. Det er store endringer i mengden og typene arbeidsoppgaver som utføres som del av en slik tilspisset konkurranse. Som ”omsorg” og ”kunnskaps bedrifter” er barnehagene ikke stort bedre enn de personene som jobber der (da de utgjør sitt eget verktøy), en påstand man også finner i sentrale dokumenter (Barne- og familiedepartementet, 1995, Kunnskapsdepartementet, 2007 a, Kunnskapsdepartementet, 2007 b) – og man møter nye krav til kompetanse og kvalitet. Dette gjelder ikke bare ”pedagogisk” tilbud ved nye verktøy, eller krav som følge av en større profesjonalisering og statlig politisk satsning. Det gjelder barnehagen som service og ”tjenestetilbud”. Eksempelvis er varmmatservering (frokost og lunsjservering), lengre åpningstider, og lignende tilbud i økende grad benyttet for å tiltrekke seg kunder ved økende konkurranse. Flere av barnehagene i materialet er bruker mye tid på å lage ”filmer”, ”aviser” og lignende som dokumenterer og synliggjør det arbeidet som blir nedlagt for kjøperen. Dette for at ”kunden” (foreldrene) skal kunne vurdere tilbudet som attraktivt og fortsette å kjøpe tjenestene, som skaper / opprettholder omdømme og sørger for å rekruttere nye kunder (neste års kull med barn). Omdømme og innovasjon er slik i større grad viktige sider ved ledelse av barnehager ved en tilspisset markedssituasjon – som medfører endringer for, og stiller andre (kanskje økte) krav til personalet. Det er betydelige endringer i krav og arbeidspress (kompetansekrav / og service) innefor sektoren, med en slik tiltakende konkurranse. Profesjonalisering får sitt gjennomslag i personalledelse, hvor førskolelærerne (syerne) har utdanning. Mindre enheter som familiebarnehager synes ikke å klare endrede krav og en tilspisset konkurranse, de synes å være ”utdøende”.

Karakteristika ved jobben har betydning for indre motivasjon Hackman og Oldham (1976) Hackman og Lawler (1971), se (Mikkelsen and Lie, 1998, Kuvaas, 2006). Det kan argumenteres for at enkelte vil velge yrker der man vanskelig kan prestasjonsvurderes, og slik minimere sine muligheter for å feile (Porteous, 1997):23. Personlighetstrekk eller mestringstil



det er mer sannsynlig at de faglige interesseorganisasjoner har fått gjennomslag for profesjonsinteresser – da det etablerer profesjonsvern og holder andre svært kvalifiserte profesjonsgrupper utenfor mulighet til å inneha slike roller (f. eks lærere, psykologier etc.)

Vi kan plassere barnehagers personalpolitikk (innenfor privat sektor) generelt til å befinne seg mellom første og andre trinn i Nordhaugs trappetrinnmodell a og b (se fra side 9). Det er hovedsakelig daglig leder som ansetter og følger opp personalet. Ofte er det ikke en programfestet personalpolitikk. Det er mindre rom for dette da man ikke har en ”teknostuktur” men hvor styrer utøver fagledelse, og slik er det mindre rom for administrasjon. I en del tilfeller er det formelle systemer og en personalfunksjon, særlig hvis man er del av større organisasjoner med slike avdelinger (kommune og lignende). Strategisk personalutvikling synes i all hovedsak å være fraværende innen denne sektoren, da små enheter har ca 3-6 avdelinger – med ca 7 til 20 ansatte per enhet. Men barnehagene blir stadig større. Innen kommunal sektor er det ofte en mer profesjonell HR-funksjon som overvåker arbeidsmiljø og personaldisposisjoner. Man kan forvente at konkurranse vil føre til oppkjøp og sammenslåing av privateide barnehager til større kommersielle aktører på markedet. Det er ikke å forvente stor mobilitet (rekruttering) fra denne sektoren over i andre stillinger innenfor privat og offentlig virksomhet. Strategisk utvikling synes ikke å ha et stort fokus – selv om man innen sektoren ser sterk konkurransevidring og endringer ved at presset fra institusjonelle omgivelser er økende. Vi kan klassifisere barnehagesektoren etter Etzionis (1975) organisasjonstypologi som ”normativ”, hvor arbeidet har paralleller til kirken eller folkebevegelser (gruppeorganisasjon). Dette ved at man ofte refererer til ”høyere verdier” som motvies for valg av gruppetilhørighet (yrke). Den generelle kulturelle oppfatningen (normen) som synes å eksistere, er at arbeidet i større grad ”utgjør et kall”. Dette står i motsetning til det man kan klassifisere som ”kulturelt utilitaristiske sektorer” med vekt på belønning – som konkurranseutsatt byråkratisk næring. En sterkere orientering mot markedet synes å medføre endringer i innenfor sektoren. Maktanvendelse og sterk styring (ledelse) ved bruk av incentiver, belønning og straff er ikke fremtredene – og synes heller ikke å være gjenspeilet i målgivende og vurderende sider ved medarbeidersamtaler. Yrkessosialiseringen av førskolelærere er slik nødvendig for styring mot måloppnåelse gjennom et felles etos, hvor kallet er ”omsorg” og profesjonalitet. Den viktigste drivkraften for det pedagogiske personalet er slik ”barna” og ”profesjonsidentitet” - ikke de betalende kundene som utgjør foreldrene. Organiseringen i små avdelinger med tre til fire ansatte sikrer større lojalitet til avdelingen enn til bedriften (struktur påvirker her kultur), som gir noe rom for konflikter (innad).

Barnehager som ville være aktuelle for å øke ”kontrollgruppen” kunne kontaktes supplering, dersom dette ikke utgjorde en stor nokk gruppe respondenter. Det ble forventet at 3-4 av de som jobber i hver barnehage ikke hadde hatt medarbeidersamtale for deler av materialet. Grovt regnet viser det seg at ca halvparten av de spurte svarer at de ikke har hatt medarbeidersamtaler det siste året. Dette varierer innenfor hver barnehage. Portvakter i to andre lignende privateide barnehager ble kontaktet, slik at man kunne supplere dersom kontrollgruppen ble for liten. Supplering av data fra disse to barnehagene ble foretatt senere, da testen gikk ”bedre” enn man hadde grunn til å forvente. Opprinnelig var den tiltenkt videreført i større skala innenfor skoler, ettersom disse har flere medarbeidere. Slik er supplering en nedskalering av undersøkelsens omfang, tilfordel for en videreføring av den innledende testen av spørreskjema. Analyse og funn i materialet muliggjorde i dette tilfellet en slik fremgangsmåte, som forsvares ut fra økonomisk ressursperspektiv. Analysearbeidet har vært mer tidkrevende, utfordrende og lærerikt enn forventet. Antageligvis ville det vært enklere, og gitt bedre resultater med et større datagrunnlag. Samtidig har det ikke vært mulig å innhente data på dagtid ettersom studenten ”har brukt opp ressursene” ved skrivepermisjon fra fast jobb. Data som er innsamlet utgjør slik ”kun et tilstrekkelig materiale”, hvilket også er intensjon. Dette har generert nødvendig kunnskap å kunne finstille fokus for sentrale variabler nødvendig ved en mer bekreftende enn eksplorerende studie innenfor barnehagesektoren.

### **Koding og punching og validering av data**

Hvert spørreskjema ble avlest med verdier fra 1 til 6. Variablene utdanning og barnehage ble kodet med verdiene 1, 2 (og 3 osv). Hvert spørreskjema ble gjennomgått og tallkodene ført i margen. Deretter ble de kontrollert for feil. Dette for å kvalitetssikre og sørge for at kodingen var korrekt. Manglende verdier ble satt åpen, og alle spørreskjema ble tatt med i datamatriksen. Skjema ble så nummerert og punchet inn i matrisen i SPSS. Deretter ble det kontrollert for feil og arkivert. Dette ble utført fortløpende, og hvert skjema ble nummerert med enhetskoden til SPSS. Dette utgjør slik entitetskode for skjema, eller primærnøkkel for databasen og fysisk skjema (som reservekopi). Slik ble det lett å finne tilbake til hovedskjema (dersom det skulle vær ønskelig) ved senere i analyse av data. I de tilfeller der det var tvil om hvordan man skulle kode som eksempelvis ved avkryssing to steder på same spørsmål – ble responsen utelatt og kodet som manglende (ingen verdi). Dette utgjør en stor feilkilde i forhold til manglende responser ved dobbel avkryssing på samme spørsmål. SPSS fjerner og rapporterer antallet med manglende verdier automatisk, og slik får man også med antallet ”manglende/feil svar” som er hensiktsmessig. Det var gjennomgående at enkelte spørsmål ble dobbeltsvart

både ”for lite krevende oppgaver” og for ”for store belastninger”. Konseptet er ”balansert stress” når man slår disse to sammen. variablene heter stress / arbeidspress og menig (motnotomi). Det er mulig at dette siste spørsmålet bedre fanger opp ”fremmedgjøring”. Til sammen er de første 8 av de ti spørsmålene best utprøvd og antas å være mest reliable.

Det var det knyttet en del usikkerhet rundt denne måten å måle på. Ved stor spredning ville det være mulig å justere skalaen, eller utelate en liten gruppe med negative holdninger til sitt arbeidsmiljø. Det viste seg at respondentene svarte mindre spredt enn forventet, og svært få ”negative svar” oppfyller ikke forventninger ut fra 95/5 regelen, eller forventninger om at opp til 15% av arbeidstakere er misfornøyd med sin jobbsituasjon (se også ENOVA). Slik er det mulig at ansatte innenfor barnehagene i liten grad er misfornøyde / fremmedgjorte som synes å stemme med Olaussens funn (2007) som tidligere gjennomgått (se side 18).

Utdanningsinstitusjonens navn, kandidatens navn og kontaktinformasjon var påført spørreskjema. En av respondentene benyttet muligheten for lystig, og til stor fornøyelse for resten av personalet og kommenterte at studentens personinformasjon var tilgjengelig på spørreskjema ”for å tiltrekke seg kvinnelig bekjentskaper!”. Noe som skapte stor latter og jubel i lokalet der personalgruppen var samlet. Denne tidlige kollegaen, en mannlig pedagog, viser at det slett ikke er en kjedelig affære å samle inn data. Man opplever mange morsomme situasjoner, og treffer hyggelige mennesker på en sentral sosial arena for livsutfoldelse – på arbeidsplassen.

På enkéten var det også påført opplysninger om at det er frivillig å delta i undersøkelsen. Det ble skriftlig og muntlig presisert at respondentenes anonymitet ville bli ivaretatt, og at det var frivillig om man ville delta. Respondentene ble muntlig og skriftlig oppfordret til å brette arket før avlevering. Arkene ble beholdt brettet i en bunke til de fleste svar var samlet inn, og respondentene ikke var til stede. Det var en bevisst strategi, som synes å ha virket svært tillitsvekkende for respondentene. Det skal bemerkes at dette var noe krevde da studenten måtte legge bånd på seg selv - spenningen og forventningen til å danne seg et inntrykk om hvordan respondentene svarte var betydelig, og man skulle ønske at man der og da kunne undersøke materialet. Dette ville i så fall vært uheldig for respondentene, som ”kunne komme til å tro” at spørre kunne ”huske hvor man la arket” (sist først og lignende). At man slik ville kunne få inntrykk av at utspørre fikk vite hva enkeltindivider svarte.

Skala Fra: helt uenig, uenig, litt uenig, litt enig, enig, helt enig. (6 pkt likert skala)

Initiativ og støtte

1. Gode initiativer blir ikke holdt tilbake eller stoppet i vår organisasjon

Ledelse

2. Våre ledere er ganske dyktige i sine jobber

Stress / arbeidspress

3. Arbeidspresset forårsaker private vansker for mange på min arbeidsplass

Trivsel åpenhet

4. Menneskene som jobber her liker hverandre

Kommunikasjon

5. Jeg og mine kolleger sier for det meste hva vi mener i viktige saker

Mening

6. Jeg har mange kollegaer som føler at jobben deres er meningsløs

Turnover hensikt

7. Flere av de som jobber her, har vanskeligheter med å omgås hverandre

Sosialt klima og konflikter

8. Flere av mine kolleger tenker på å finne seg nye jobber andre steder

Flyttilstander

9. Noen ganger er arbeidet så spennende at jeg og mine kolleger glemmer tid og sted

Maktavstand

10. Når jeg snakker på tomannshånd med min leder, er det som å snakke med en god venn

### Uavhengig Variabel (X)

En medarbeidersamtale er en systematisk oppsummerende samtale mellom leder og medarbeider, vanligvis 1-2 ganger pr år, for å sikre begge parters interesser i ansettelsesforholdet.

Har du hatt medarbeidersamtale de siste 12 måneder? Ja nei.

Spørsmålene er bevisst formulert noe "vage" eller "generelle" og gjennom "de andre", for å ikke virke truende. Dersom påstanden er for sterk, vil dette kunne komme i konflikt med hvordan man ønsker å fremstille og se seg selv som sosialt vesen (ved at det utfordrer selvbildet). Vi forsøker å fange "en opplevelse" eller "holdninger" og ikke personlighet, men denne vil sikkert kunne spille inn. De fleste ønsker vel ikke å tenke om seg selv på negative måter og vil ikke si seg enig i påstander som er forbundet med mindre positive personlige sider, og egenskaper. Dersom man spurte: ta stilling til påstanden "jeg krangler ofte", ville man antagelig vis få svært få mennesker som sier seg enig i en slik påstand (det antyder at

kolleger. I de tilfelle der det ikke fantes mulighet til å krysskoble slik informasjon (av manglende kunnskap til respondentene), ble slike variabler forsiktig utforsket (jevnfør spørsmål 3 pkt A og B).

Dette kunne også være et problem dersom svært få førskolelærere ville svarte i den ene barnehagen. Det ble vurdert å fjerne både spørsmålene om barnehage og/eller utdanning som variabel. Det viste seg at dette skulle være en bunnløs frykt. Det er ingen mulighet å kunne identifisere noen av respondentene fra antall eller detaljer i variabler som er innhentet. Av denne grunn er ikke informasjon som er innhentet å betrakte som ”fortrolig” eller ”persondata” i juridisk forstand.

Dersom det var store forskjeller mellom barnehagene i gjennomsnittsverdier ville dette kunne være noe følsomt. Barnehagene er beholdt anonyme og benevnes kun ved nummer fra 1 til 5. Forskjeller i jobbtrivsel var både studenten og lederne oppmerksomme på, og hadde drøftet før undersøkelsen.

Det ville være ønskelig å ha med noe som kunne identifisere respondentene med en kode (men ikke personen som svarte). Slik at man kunne koble to spørreskjema ved å utføre en test rettst (pretest posttest undersøkelse dersom man gjennomførte medarbeidersamtaler). Det fantes en gylden mulighet for å kunne få til en pretest posttest enkét for flere av barnehagene –da inntrykket var at man skulle gjennomfører medarbeidersamtaler med det første. Dette var årsak til at det hastet noe med å gjennomføre testundersøkelsen for tre av barnehagene. En kode som ville kunne identifisere de parvise responsene ville være ønskelig og utgjøre en styrke. Mangel på kreativitet, tidspress og kravet om anonymitet gjorde det slik at dette forsøket ble frafalt. Det var ingen god måte å kunne identifisere samme respondent, samtidig som man beholdt kravet om at respondentenes svar skulle være anonyme for utspørre.

De fleste spørsmålene for avhengig variabel er hentet fra, inspirert av, og eller omformulert fra spørreskjemaene JSS<sup>4</sup> og BBI<sup>5</sup>. Dette er skalaer for jobbtilfredshet og utbrenthet. Disse forsøker å måle hvordan man opplever sitt arbeidsmiljø, og spørsmålene er derfor ikke rettet mot individet selv, men mot hvordan man opplever tilfredshet i det ”sosiale arbeidsmiljøet”. Dette medfører at spørsmålene er svært forskjellig fra JSS og BBI, men de er samtidig så like,

---

<sup>4</sup> Job Satisfaction Survey (JSS) – Spektor 1997. I SKOGSTAD, A. & EINARSEN, S. (2002) *Ledelse på godt og vondt: effektivitet og trivsel*, Bergen, Fagbokforl. oversatt til norsk se side 183- 186.

<sup>5</sup> Bergen Burnout Indicator (BBI) – Matthiesen & Dyregrov (1991). I EINARSEN, S., SKOGSTAD, A. & HELLESØY, O. H. (2000) *Det Gode arbeidsmiljø: krav og utfordringer* Bergen, Fagbokforl. Se side 304.

Reaktivitetsproblemer vil bli mer detaljert kommentert senere. Det er et større problem at uformingen i den øverste delen av skjema var mangelfull, som medførte at respondentene glemte å krysse av for en rekke spørsmål. Dette ble fanget opp og endret, men skapte noe bekymring som beskrevet i mine notater under datainnsamling:

*13 november – deler ut spørreskjema i den første barnehagen. Jeg blir værende en god stund å snakke med flere av mine kolleger. Får inn 9 svar ganske hurtig, men bruker store deler av dagen til å møte kolleger – avtaler å hente resten i morgen. Det er viktig å begynne i en barnehage og ta seg god tid til å snakke løst og fast med folk før man gir ut spørreskjema. Jeg sa at jeg ville komme innom senere, og at jeg uansett kom innom i morgen, - at det ikke hastet. Men siden nesten alle er gode kolleger av meg, forventer jeg høy svarprosent. Jeg håper at "ryktet sprer seg" til de andre barnehagene. De forventer at jeg kommer, og er sikkert "litt nysgjerrige". Har jo snakket med lederne som også gir beskjed om at jeg er på vei. Synd at den ene lederen ikke kunne møte meg personlig å gå runden til personalet med meg. (...)*

*To av de første ni spørreskjema mangler svar på spørsmål 1 (Y1). Jeg antar at dette er fordi spørsmålet er for tett på, og diagonalt til de to første svarboksene. Legger inn et mellomrom mellom de to innledende spørsmålene og spørsmål 1 på avhengig variabel for å "gruppere" og synliggjøre dette bedre. Håper på mindre fravær av respons på dette spørsmål med det. Dette må jeg gjøre for de andre spørreskjemaene til Barnehage 2 og Barnehage 3 når jeg deler dem ut der i morgen. Endringen er så minimal at det ikke skulle ha noe å si negativt for reliabiliteten. Det er jo derfor jeg tester.*

Luften linjeskiftet utgjorde, hjelp og endringen synes å ha vært vellykket. Det ble også gitt muntlige tilbakemeldinger på spørsmålene som gav innsikt i feil ved utformingen av spørreskjema (spørsmål 10 som er flerdimensjonalt).

På et tidspunkt var det litt usikkerhet om spørsmål ville medføre "vennskapelig" intern "konkurrans", ved at man ønsket å gi et best mulig inntrykk (av sin respektive barnehage), og at dette ville ødelegge ved å fordreie materialet. Det er flere av personalet, og kanskje spesielt de førskolelærerutdannede som er utpregede "konkurransmennesker" som ikke passer inn i en stereotyp oppfatning av omsorgspersoner som "snille og myke mennesker".

*Kanskje svarer man slik man tror at jeg får et best mulig inntrykk av barnehagen. Vil det være inntryksstyring mellom barnehagene? Jeg vektlegger derfor veldig sterkt at jeg er interessert i mønster mellom spørsmål. Jeg ber dem om å brette arket når de er ferdige, og at vi legger det hele i en stor bunke, slik vil jeg først se på svarene når jeg kommer hjem. Alle respekterer dette hensynet til diskresjon. Daglig leder forteller at ordningen med en konvolutt man kan putte svarene i fungerer godt. Jeg er veldig glad for at jeg kom på ideen med at man skulle brette arket på slutten av spørreskjema.*



## Rolle og interesse konflikter

Det er både sterke fordeler og ulemper med å være tilknyttet en bedrift man studerer innenfor. Det åpner muligheter og setter noen begrensninger. Undertegnede jobber som ufaglært i en av barnehagene, og er således lavt i hierarkiet i bedriften. Dette medfører at man har tilgang på flere former for informasjon som blir silt på veg opp mot toppen til ledelsen. Samtidig har ledere antageligvis stor kunnskap (interesse og en god nese for) hva som rører seg i personalgruppen (kultur/klima), og hos enkeltindivider.

Hierarkiet og kontrollspennet er lavt, ved at det er en relativt liten (tett) og ung bedrift. I forhold til Strands inndeling vil den kunne plasseres mellom "gruppe" og "ekserpertorganisasjon", som vokser og går i retning mot mer rutiner og byråkratisering, ettersom bedriften vokser i størrelse. Undertegnede er en av få menn som jobber i bedriften. Dette medfører at studenten innehar en noe spesiell "uformell status". Studenten er en av få som har utdanning på høyere nivå i bedriften, og har i den anledning også fungert som pedagog på dispensasjon i perioder. Som arbeidstaker, ansatt og student opplever man å inneha relativt noe innflytelse, selv med en vært lav posisjon i det formelle hierarkiet. Man kan derfor vurdere om uformell makt er problematisk i forhold til respondentenes interesse. Det synes ikke å være problematisk ved full anonymitet, da man både skriftlig og muntlig fikk mulighet til å avstå fra å delta. Samtidig trekker studenten på de sosiale båndene for å få respondentene til "hjelp" med data. De som valgte å ikke svare, var hovedsakelig de som ikke var tilstede under datainnsamling på grunn av sykdom (influensa og lignende). Taktikken med personlig å møte alle respondentene, var slik vellykket for å samlet data.

Etnosentrisme vil være et problem for den som studerer innenfor sin egen gruppe. Samtidig er informasjonsrikdommen i kunnskapen en stor styrke ved analyser og identifisering av mønster i den "sosiale materie". Denne spørreundersøkelsen er ikke rendyrket reduksjonisme, der forforståelse og fortolkning inngår i opplevelsen av et rikt opplevelsesfelt. Det ville sikkert for en utenforstående stille seg litt annerledes, og studentens erfaring innenfor sektoren vil sikkert påvirke fremskaffelsen og tolkningen, noe som anses som en styrke. Men man forutsetter at andre ville finne det samme "mønster" dersom man hadde benyttet samme fremgangsmåte, med samme erfaringsbakgrunn innenfor en slik kontekst.

Det ville vært ønskelig med flere kontrollvariabler, systematiske intervjuer og en posttest ved kommende medarbeidersamtaler. Dette er dessverre ikke mulig av praktiske, økonomiske og etiske grunner, selv om det ville vært ønskelig fra et strengt vitenskapelig perspektiv.



passet. Men det var tatt sterke forbehold for en slik gjennomgang, da det ikke var forventet at spørreskjema skulle gi så gode resultater.

I diskusjonen med ledergruppen var det enighet om at resultater fra undersøkelsen skulle bli formidlet tilbake til personalet. Lederne var også enige i at det ikke var studentens oppgave å formidle forskjeller mellom barnehagene i forhold til jobbtrivsel, og at dette kunne nedtones til fordel for hovedtrendene (medarbeidersamtalen). Dette for ikke å skape en rangering eller konkurranse mellom barnehagene, etter sterkt ønske fra studentens side. Derfor utvises det også varsomhet i fremleggingen av for detaljerte data i denne oppgaven. Av hensyn til en rangering av hvor godt man "trives", som potensielt vil kunne leses ut av tabeller for yrkeskategorier i de forskjellige barnehagene ved for detaljerte data. Dette kan da brukes som (autoritativt vitenskaplig) bevis på "gruppens storhet"- og er årsak til en viss tilbakeholdenhet i presentasjon av slike data. Potensielt vil dette kunne sette små arbeidsgrupper opp mot hverandre (vi er bedre enn dere og lignende). Derfor er en rekke grafer og detaljerte analyser utelatt og beskrevet mer "kvalitativt". Dette selv om detaljerte data ville være svært nyttige for leseren – og kunne forenklet fremstillingen. Respondentene har krav på et større vern, og deres interesser må veie tyngst. Samtidig er de data som fremlegges forholdsvis detaljerte, og barnehagene er anonymisert. Men dette er problematisk da de sammenhengene som drøftes mer kvalitativt i analysen er svake, og burde derfor vært detaljert gjennomgått.

Kunnskap er kommet bedriftene til gode. Den er tilbakeført til ledelse, som kan gjøre tilpasninger dersom de mener det er behov for dette. Presentasjon og drøfting med ledelsen anses som tilbakeføring også til respondentene indirekte. Dette har i et tilfelle medført en rekke HMS tiltak etter ledelsens gjennomgang av korttidssykefravær etter oppfordring fra studenten. Slik har indirekte gode effekter av denne undersøkelsen kommet bedriften til gode – selv om det ikke har vært et mål å virke som endringsagent. Sykefraværet synes overflateriabelt å korrelere sendelses godt med jobbtilfredshet - etter den informasjon studenten har fått presentert av fraværstatistikk ved å delta på orienteringsmøter.

Det er viktig å sørge for et ryddig og godt forhold til de som hjelper med å svare på undersøkelser. Dette ved at man har et ansvar for å ivareta respondentenes interesser, og for å gi noe tilbake til gruppen som har vist en tillit. Denne skjøre tilliten er forskningen generelt helt avhengige av, og det er et etisk imperativ. Slik håper studenten at både bedriften og de ansatte ser på denne undersøkelsen som et gode, og at de har fått noe tilbake etter å ha deltatt.

offentligheten er i noen tilfeller vanskelig å trekke. Det er av denne grunn vurdert om deler av materialet skulle leveres som konfidensielt vedlegg til oppgaven. Etter nærmere vurdering synes respondentene og bedriftenes (barnehagenes) interesser å være godt ivaretatt slik denne rapporten foreligger i nåværende form. Enkelte detaljerte data er utelatt av hensyn til grupper innenfor barnehagene – for å ivareta deres interesser, og også ledernes interesser som man ikke ønsker å ”rangere”.

## Feilkilder og pålitelighet

### Reaktivitet

Støtte fra daglig leder i den institusjonen man skal innhente data, personlig kontakt med mennesker og det å ha en hel gruppe samlet øker sannsynlighet for at spørreskjema blir fylt ut. Dette medfører i de fleste tilfeller at man får høyere svarprosent. Undersøkelsen bærer preg av at det er større oppslutning i disse barnehagene. De sosiale båndene undertegnede har til personalet i to av barnehagene synes å gjenspeiles i høyere svarprosent i disse. Samtidig var det flere syke i noen av barnehagene som også forklarer deler av denne forskjellen i lavere svarprosent. Dette kan medføre skjevheter, ved at de som har ”mindre jobbtilfredshet” i større grad er fraværende enn de med ”høy jobbtilfredshet” som kan forutsettes å inneha høy grad av organisatorisk borgerskap (og slik alltid går på jobb). Antageligvis har dette ingen betydning da epidemier av sykdom rammer ”blindt” i barnehagene. Samtidig kan det virke som at man har noe forhøyet rapportert ”trivselsnivå” for en av barnehagene, ved at ”de mer negative” slik kan ha vært syke og ikke fullt ut enkét.

Lederen var borte i en av barnehagene ved datainnsamling, og slik var undersøkelsen ikke i like stor grad aktivt støttet i ledelsen – som kan ha påvirket svarprosenten i denne barnehagen.

Det er et spørsmål om respondentene har klart å gjette hypotesen som er forsøkt undersøkt. Dette ble det spurt om, i møte med ledere for barnehagene. De er av den oppfatning at personalet ikke har noen formening, eller ”større interesse” for ”innholdet i hypoteser”, eller for selve spørreskjema. Dette styrker inntrykket om at man antageligvis ikke har svart ”slik man tror studenten håpet” – og at det ikke eksisterer reaktivitet (eller Hawthorne effekt). Men den nære tilknytningen til deler av personalet gjør at undersøkelsen er svak for slik ufrivillig påvirkning. Man kan ikke se bort fra en slik mulighet. Slik ville det være fordelaktig ved datainnsamling i en bedrift man ikke hadde tilknytning til, og gjerne utført av en ”blind utspørter” - som ikke har vært med å utforme spørreskjema og hypoteser. Samtidig kan det

og at dette utgjør en feilkilde. Dette er uheldig og spørsmålet burde slik vært formulert annerledes.

### Konstruksjon av indekser

I forkant var mye tid blitt brukt for å kode, organisere slå sammen og analysere data. Viktigst var å bli kjent med programvaren for å kunne bruke denne effektivt. Det ble laget ”fiktive data”, og strategier for å omkode (organisere disse og analysere) ble prøvd ut for å lære ”kvantitativ analyse” i praksis. Før datainnsamlingen var det forprogrammert deler av omkodingen av variablene. Disse måtte justeres etter hvert, men det var det svært nyttig med denne erfaringen, og opparbeidet kjennskap til bruk av syntaks i SPSS, medførte raskere og mer effektiv databehandling ved supplerings av beleilighetsutvalget. Dataanalyse har slik vært en omfattende og tidkrevende læreprosess – som kan betraktes som parallell til det å knekke koden ved å tilegne seg et nytt språk.

Det ble konstruert en rekke indekser som ble brukt som avhengig variabel av spørsmål 1-10. Av de avhengige variablene i settet er det fire som er reversert og går i kryss av de andre. Dette for å motvirke fast respons (motvirke ”respons set” ved å veksle mellom negativt og positivt formulerte spørsmål). Dette er spørsmål 3 (Arbeidspresstet forårsaker private vansker for mange på min arbeidsplass), 6 (Jeg har mange kollegaer som føler at jobben deres er meningsløs), 7 (Flere av de som jobber her, har vanskeligheter med å omgås hverandre). 8 (Flere av mine kolleger tenker på å finne seg nye jobber andre steder). Disse måtte vendes for å kunne brukes i indeks. Dette er gjennomført på to måter, ved å konstruere skala av negative og positive verdier (-3 til +3), og bare positive verdier (1-6). Den siste er mest hensiktsmessig og brukt i materialet som er gjennomgått i denne oppgaven. Den krever mindre omkoding og utgjør en mer ”korrekt” måte å behandle data på.

Det burde kanskje vært et nullpunkt i skala som ville sørget for bedre databehandling. Enkelte forskere mener at man bør la respondentene få mulighet til ikke å ta stilling til holdningen ved å svare ”nøytralt” eller i en restkategori som ”veit ikke”. Det vil være fornuftig å ha et ”nøytralt” nullpunkt, men dette ville kunne medføre at svært mange ville svare nøytralt som er uønsket. Det anses ikke som nødvendig at man skal få mulighet til å la være, å ta stilling til spørsmålene, ved at man ikke har en holdning til enkelte av de spørsmålene som er stilt. Respondentene har på de fleste spørsmål svart konsekvent på en side av ”nullpunktet” i dikotomien helt uenig til helt enig, og i et mønster som er forenelig med positiv og negativ spørsmålsformulering. Det er med andre ord mindre forskjeller mellom svarene enn hva som

## Reliabilitet og validitet

Fremgangsmåten for å ”måle” eller fange ”effekten” av medarbeidersamtaler kan kritiseres. For det første måles ikke prestasjoner men ”holdninger” og ”oppfatninger” om arbeidsmiljø, eller det vi kan kalle et ”jobbtilfredshet som et trivselsmål”. Disse trenger i utgangspunktet ikke å ha noe med atferd å gjøre. Det er komplekse sammenhenger mellom jobbtilfredshet, effektivitet og kvalitet på arbeidet. Jobbtilfredshet og selvrapporterte prestasjoner korrelerer  $r = 0,21$  (Fine and Nevo, 2008):353, men disse er ikke godt korrelert med lederes vurdering og treningsskårer. De to sistnevnte er derimot korrelert (op.cit). Indre motivasjon er korrelert til arbeidsprestasjoner (Kuvaas, 2008):25. Måleinstrumentet vårt er noe ”grovt” men reliabelt. Det har et forbedringspotensial som vil bli nærmere kommentert i senere avnitt. På den annen side er det for flere av barnehagene en sterk sammenheng mellom gjennomsnittsverdier i spørreskjema og ”korttids sykefravær”. Noe som har kommet frem i etterkant av undersøkelsen – og vi forutsetter at det er et forhold mellom ”produktivitet”, motivasjon, trivsel og fravær. Lykkelige eller tilfredse arbeidstakere trenger ikke å være produktive arbeidstakere, men vi forutsetter en pragmatisk mellomløsning med en slik antagelse.

## Validitet og Generaliserbarhet

Det er nødvendig at man måler det ”teoretiske begrep” man ønsker å måle på en fornuftig måte. Vi prøver å måle ”ved indikatorer” som er sider ved medarbeidersamtalen er tenkt å virke positivt på, og som vi forutsetter er ønskelige for ledere, arbeidstakere og samfunnet for øvrig – som motivasjon, mindre stress, åpenhet, tillit og lignende. Dette kan vi oversette med ”jobbtilfredshet” eller positive og negative holdninger til (eller opplevelse av) arbeidssituasjon. Spørsmålet er om dette er gyldig måte å fange konseptet på. Selv om vi på en god måte fanger ”jobbtilfredshet” betyr ikke det at man fanger konseptet tilstrekkelig godt for medarbeidersamtaler. I forhold til indre validitet er spuriøs effekt et problem som ikke kan utelukkes på grunn av manglende tilfeldig trekning (eller tilfeldig tildeling ved eksperimentell design). Selvseleksjon eller skjevhet kan ikke utelukkes fra å være årsak til forskjeller man måtte finne mellom gruppene. Slike sider er forsøk brakt under statistisk kontroll (og ved å holde enkelte variabler konstante). Dette er krevende og man kan aldri være sikre på at man ikke har en tredje variabel som bakenforliggende konfunderende årsak.

Dette gjelder også for den ytre validitet i undersøkelsen. Medarbeidersamtaler i barnehager er en praksis som er annerledes enn i banker og oljeselskaper (hvor Mikkelsen og Kuvaas har

fantasien som setter begrensninger for hva som kan ”tenkes” å gjøre gruppene forskjellige i utgangspunktet. Samtidig er de variabler som er antatt å inneha en slik sannsynlig årsak blitt forøkt utforsket. Det ble antatt at vikarer var mer ”negative” ved å ha lavere jobbtrivsel enn ”fast ansatt personale”. Ved nærmere undersøkelse synets vikarer å utgjøre er en gruppe om er ”mer positive” enn de fast ansatte, antageligvis fordi de ønsker seg jobb. Om man er vikar eller fast ansatt, har jobbet i bedriften lang eller kort tid (under eller over to år) syntes å være en rimelig grunn til forskjeller mellom eksperimentell og kontroll gruppe og kan ikke utelukkes – data støtter inntrykket av at slike variabler er sentrale. Dette ved noen få slike tilleggsspørsmål ved supplerings av data. Det kan også tenkes at de som har et godt forhold seg imellom (leder medarbeider) i større grad tar initiativ til å ha medarbeidersamtaler. Slik er selvseleksjon et mulig problem. Det blir da et relativt komplekst, og vanskelig å trekke gode slutninger fra dette datagrunnlaget – hvis man legger dette til grunn.

### ***Intern reliabilitet på avhengig variabel***

Cronbachs Alpha for avhengige variabler (1-10) er på (0,736). Dette er svært tilfredsstillende (reliabelt), og intern reliabilitet for avhengige variabler synes å være svært god. Denne koeffisienten (Alpha) gir middelverdien av alle mulige halvparter (korrelasjoner) av verdiene på de åtte variablene som er slått sammen (Nordvik and Ulleberg, 2000):14. Det er en god og pålitelig intern konsistens på de valgte spørsmålene, der en alfa på over 0,7 er tilfredsstillende i følge i følge Ringdal med henvisning til Carmines & Zeller i (Ringdal, 2007):85. Det betyr at variablene er gjennomsnittlig korrelert i overkant av 0,2 (1-10). En av indeksene som konstrueres av tre spørsmål har en gjennomsnittlig korrelasjon på over 0,4 mellom variablene (betegnet negativ faktor – av tre variabler) se for øvrig (Skog, 2004):98 om Cronbachs alphakoeffisienten og antall spørsmål i skala. Dette henger utvilsomt sammen med den sterke inspirasjon fra gode måleinstrumenter, og tilpasset denne undersøkelsen.

Formuleringene er gjennomført annerledes enn i JSS og BBI for å skape en ”svakere” eller ”mindre” truende måte å fange holdninger på, noe som synes å ha vært til dels vellykket. Samtidig kan det tenkes at dette også svekker ”måleegenskapene” ved at man svarer for hvordan ”man tror at andre kolleger opplever det” eller svarer ”som representant for en gruppe”. Det var viktig for studenten å selv gjøre øvelsen med å utforme spørsmålene. I hovedsak støtter god reliabilitet opp om oppfatningen av at man måler et sammensatt konsept (medarbeidersamtaler) som henger sammen, og at det er tilstrekkelig begrepsvaliditet. Det hadde selvsagt vært ønskelig å måle ”prestasjoner”, ”arbeidspress”, ”stress” og



materialet lader på to til tre faktorer, som er faktorkomplekse. Maximum likelihood med Varimax rotasjon (egenverdier på 30 og 40) er gjennomført. Resultatene er noe sprikende, og skredplottet er nyttig til å tolke sammenhengene mellom indikatorer på avhengig variabel manuelt.

Faktoranalyser ble benyttet i etterkant (ved supplering) av materialet. Flere indekser var bygget og testet ved regresjon, variansanalyser og korrelasjon (student t-tester) under innledende analyse av data. Man kan vurdere tre faktorer i skredplottet – statistikkpakken SPSS velger den enkleste løsningen med to eller tre faktorer ut fra egenverdier. Vi velger derfor å bruke informasjonen fra vektordiagrammet til å bygge nye indekser manuelt.

Faktorene kan tolkes som negative holdninger til arbeidsmiljø (spørsmål 3, 5, 6 og 8) og positive holdninger til arbeidsmiljø (1, 2, 4, og 7). Hver for seg fanger faktorene 20 prosent av variansen i materialet. Spørsmål 5 er komponent i, og korrelerer slik moderat i begge faktorene men bør inkluderes i en negativ faktor – dette spørsmålet bør tas ut i da det er noe overflødig og kan skape støy. Spørsmål 8 er i seg selv sterkt. Det blir da en vurderingssak om man vil bruke to eller tre faktorer med eller uten målet for ”turnover”. Det blir flere målepunkt i skala ved å ha med spørsmål 8, ettersom variablene er sterkt korrelerte ( $r =$  for sammenhengen mellom variabel 8R-6R er 0,33, 3R-8R 0,51, og 3R-6R 0,39) slik utgjør dette en god faktor. Spørsmål åtte gir bedre resultater ved logaritmisk transformasjon (noe bedre residualer) men inkluderes i indeks. Indeks av spørsmål 3,6 og 8 synes derfor å utføre det beste, og mest pålitelige målet som gir gode resultater, med tilfredsstillende fordelinger på målepunktene. Det skal også bemerkes at gjennomsnittsverdier for barnehage 1, 2 og 3 stemmer forbløffende godt overens med korttid sykefraværstall (som hjelper ved validering av data). Påliteligheten til spørsmål på avhengig variabel synes god. Noen av variablene er gode i seg selv, og blandede effekter ved at man antageligvis måler flere fenomener (som er sterkt korrelerte) kan slik være et problem. Et sammensatt fenomen av turnover intensjon, stress/arbeidspress og affektiv og instrumentell (atferds) organisasjons tilhørighet eller lojalitet. Det vil derfor anbefales at man i fremtiden benytter reliable og veldokumenterte psykometriske måleegenskaper for slike variabler se eksempelvis (Kuvaas, 2008): kapittel 3. Disse er dessverre publisert for sent til å ha betydning for denne undersøkelsen, men styrker samtidig oppfatningen av at man har pålitelige og gyldige målinger på avhengig variabel. Selv om det nå finnes bedre og mer reliable måleinstrumenter for å gjennomføre mer finmaskede målinger av sider ved jobbtilfredshet som anbefales for fremtidige undersøkelser.



effekt, spesielt i større utvalg. Hvis man forutsetter at ”hvilke holdninger man har til arbeidsmiljø” (generell jobbtrivsel) påvirker ”hukommelsen”, som i grensetilfeller vil kunne fordele enhetene på en systematisk skjev måte, vil dette utgjøre et problem. Slike systematiske feil vil kunne skape en effekt som i seg selv vil ha muligheten til å kunne føre til signifikante resultater. I et slikt tilfelle vil ”målt kausalitet” har motsatt retting ved at ”holdninger” eller ”jobbtrivsel” påvirker ”opplevelsen” (hukommelse) av medarbeidersamtaler. Dette synes som et noe søkt resonnement, da tidsrekkefølgen skulle være god forutsetning for kausalitet, men man kan ikke utelukke en slik sammenheng, da menneskelig hukommelse og gjenhentning er påvirkelig. Flere forfattere har vist man ”fyller inn hullene” i oppfatningen av verden, se eksempelvis Loftus klassiske eksperimenter med spørsmålsformulering og gjenhentning (1979, 1989, 1992) i (Bernstein, 1997):255 eller (Lundh et al., 1996). Viktigere er, at det er grunn til å tvile på nøyaktigheten i informantenes fremstilling. Lederen har hatt medarbeidersamtaler med store deler av personalet, men ikke med alle som var ansatt på dette tidspunkt.

Informanten har ikke på en systematisk måte gjennomgått arkivet med navn og dato for slike samtaler, og informasjonen er upresis. Utspørrer har hatt god tid til, og mulighet til å snakke med alle de gjeldende respondentene i denne gruppen (både under og etter datainnsamling), og har forsøkt å skaffe tilveie flere detaljer om dette gjennom samtaler, for å kunne vurdere informasjonen fra informanten og reliabilitet til variabelen. Informasjonen informanten gir, er i seg selv generelt korrekt – men informanten ”utelater” enkelte individer uten selv å være klar over dette.

Ved nærmere gjennomgang synes det rimelig å anta at det kan være en feilmargin på fem prosent for kontrollgruppen på grupperingsspørsmålet. Dette er innenfor hva vi kan godta, og eventuelle feil kan ikke anses å være systematisk skjeve, selv om vi ikke kan utelukke reversert kausalitet. Det er mulig å forsøke omgå dette problemet ved å teste ”eksperiment gruppe” mot det totale gjennomsnittet istedenfor kontrollgruppen. Dette dersom man tar høyde for at kontrollgruppen er skjev og har lav pålitelighet (av en slik årsak). De samme innvendingene kan reises mot gruppen som husker at de har hatt medarbeidersamtaler. Ved at de enkelte som er svært positive til sin leder og arbeidsmiljø, trekker konklusjoner fra dette, og slik husker noe som ikke har inntruffet. La oss si at man tenker noe slikt som ”gode ledere har medarbeidersamtaler”, ”min leder er flink”, ” jeg har helt sikker hatt medarbeidersamtale” (som synes å utgjøre et *reductio ad absurdum*). Dette kan ikke utelukkes, men det synes ikke

yrkesutøvelse ved at det oppleves som kontroll fra mer strukturinduserende leder. Det kan slik bli for mye administrasjon fra styrer, som fratrar de utdannede faglig frihet og yrkesutøvelse. Se for øvrig Tarrod Strand om forholdet mellom *kyndighet og myndighet* i forskjellige organisasjonstyper (Strand, 2007):274 og kapittel 10, eller tidligere gjennomgang av sammenhenger mellom *jobbautonomi, støttende lederskap og effekt på indre motivasjon* (Kuvaas, 2005 b). Motsatt synes det for assistentene som muligens finner klarere forventninger lettere å innfri, og slik får bedre tilbakemelding på sine prestasjoner, som også avklarer forventninger og fremmer læring. Man kunne forvente at førskolelærerne hadde høyere trivselsnivå enn assistenter, både med og uten medarbeidersamtaler. Et slikt mønster har ikke støtte i materialet, det er skiftende. Det synes nødvendig å bemerke at grad av menneske eller oppgaveorientering, i så små og unge organisasjoner kan utgjøre persontrekk ved lederne som smitter nedover og farger organisasjonen – ved å gjøre seg gjeldende som kulturtrekk. Forskjellig grad av det ene eller det andre vil ikke i seg selv utgjøre noe ”godt eller dårlig”, ”riktig eller galt”, men synes så ha forskjellig vikning i forhold til jobbtrivsel for noen grupper av arbeidstakere avhengig av trekk også ved disse. Det virker med andre ord å være en form for samspill-effekt av jobbsamtaler i forhold til ledelse, kultur og trekk ved grupper (eller ansamlinger av individuelle trekk).

Medarbeidersamtalen synes ikke å ha stor effekt for førskolelærerne i en av barnehagene. Den synes å ha svært god effekt for de uten høyskoleutdanning i den samme barnehagen. Dette synes å være i tråd med høyere grad av administrativ lederstil. Når man sammenligner denne barnehagen med en av de andre barnehagene (isolert) synes dette bildet å fremtre i samsvar med lederstil og kulturhypotesen. Dette ved at man i den andre barnehagen har et motsatt system, der de høyskoleutdannede svarer med å høyere gjennomsnittlig jobbtrivsel. I den samme barnehagen er jobbtilfredshet for de uten førskolelærerutdanning lavere sett i forhold til den andre barnehagen. Dette er mer i tråd med en mer støttende og gruppeorientert lederstil. Av hensyn til utdanningsgruppene innenfor hver barnehage er det valgt ikke å presentere en detaljert gjennomgang av de tjue undergrupper som inndeles ved alle disse variablene: (NB: 19 undergrupper er kartlagt, da ingen assistenter i en av barnehagene ikke hadde hatt MAS).”Systemet” kan kanskje tilskrives tilfeldigheter ved svingninger i data – og man beholder nullhypotesen for denne sammenhengen i data og beskriver den ”overfladisk” av hensyn til grupper av respondenter. Ettersom spørsmål 10 uheldigvis ble utformet todimensjonalt i forhold til ledelse (avhengig av posisjon eller utdanningsnivå på respondent), kan ikke kulturhypotesen testes på en tilfredsstillende måte for gruppen uten

tilstrekkelig grad. Det er også for få data i vårt materiale til å kunne undersøke om modellen er fruktbar. Sik den er fremsatt skulle den være falsifiserbar, og godt egnet for testing. Venstre side av modellen viser de tilfeller der kultur og leder er støttende – og hvordan medarbeidersamtaler virker dersom man er høyt (eller lavt) motivert. Dette etter hvorvidt man finner arbeidsoppgavene givende og interessante i seg selv. På høyre side finner vi lite støttende og mer kommanderende (kontrollerende) ledelse og bedriftskultur, som viker forskjellig for effekt av medarbeidersamtaler på de oppgaver arbeidstakerne opplever som høyt eller lavt ytre ”instrumentelt” motivert (og belønnet). For en modell med større skrift se appendiks.

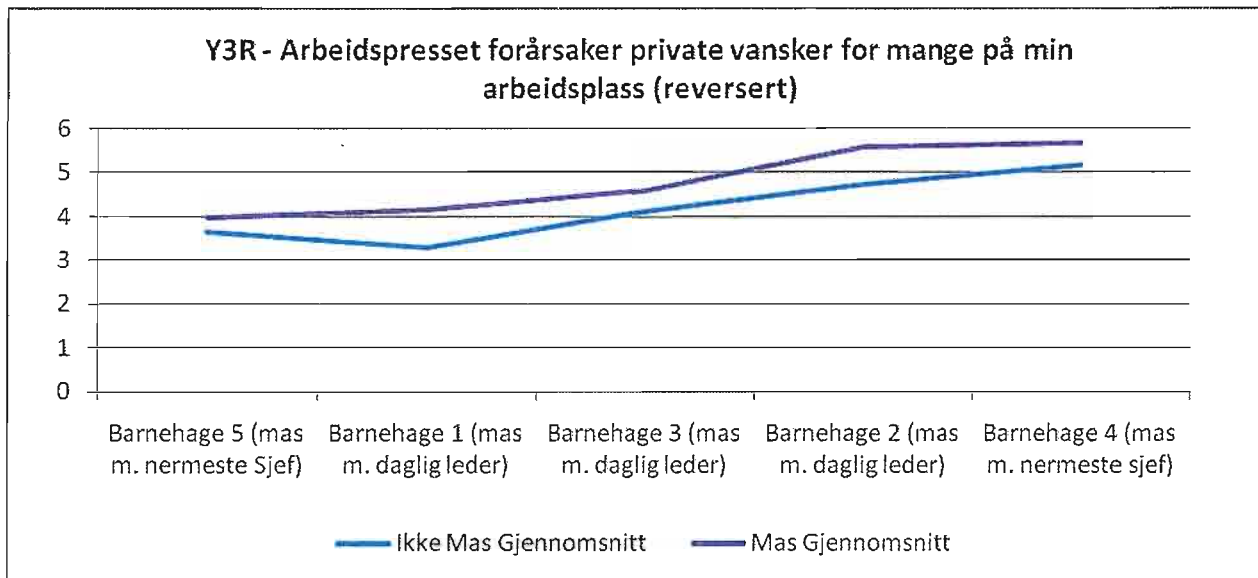
### **Grafisk fremstilling av materialet**

Under følger en gjennomgang av gjennomsnitt for hvert spørsmål på avhengig variabel gruppert etter om man har hatt medarbeidersamtaler eller ikke. Gjennomsnitt er beregnet for hver gruppe med og uten medarbeidersamtaler innenfor hver av barnehagene. Retningen på enkelte av spørsmålene (3, 6, 7 og 8) er snudd slik at disse grafene skal være sammenlignbare med resten av materialet. Barnehagene er sortert etter stigende alder, og det synes for noen av spørsmålene å være tendens til stigende gjennomsnitt ved stigende alder (fra venstre lav alder til høyre høy alder).

Høye verdier (3-6) innebærer at respondent er litt enig, enig, til helt enig i påstanden ved spørsmålet. Ved reversert skala (markert R) er påstanden snudd med motsatt fortegn, og verdier er omkodet (3-6) og markerer samme verdi der respondenten har svart litt uenig, uenig, helt uenig. Eksempelvis er man på spørsmål tre: Arbeidspresset forårsaker private vansker for mange på min arbeidsplass (reversert) - for barnehage fire som er den eldste helt til høyre i figur svarer man at man er gjennomsnittlig helt uenig ( $M = 5,6$  MAS). For barnehage fem (den yngste) helt til venstre i figur er man litt uenig ( $M = 4$  MAS) i påstanden om at arbeidspresset forårsaker vansker.

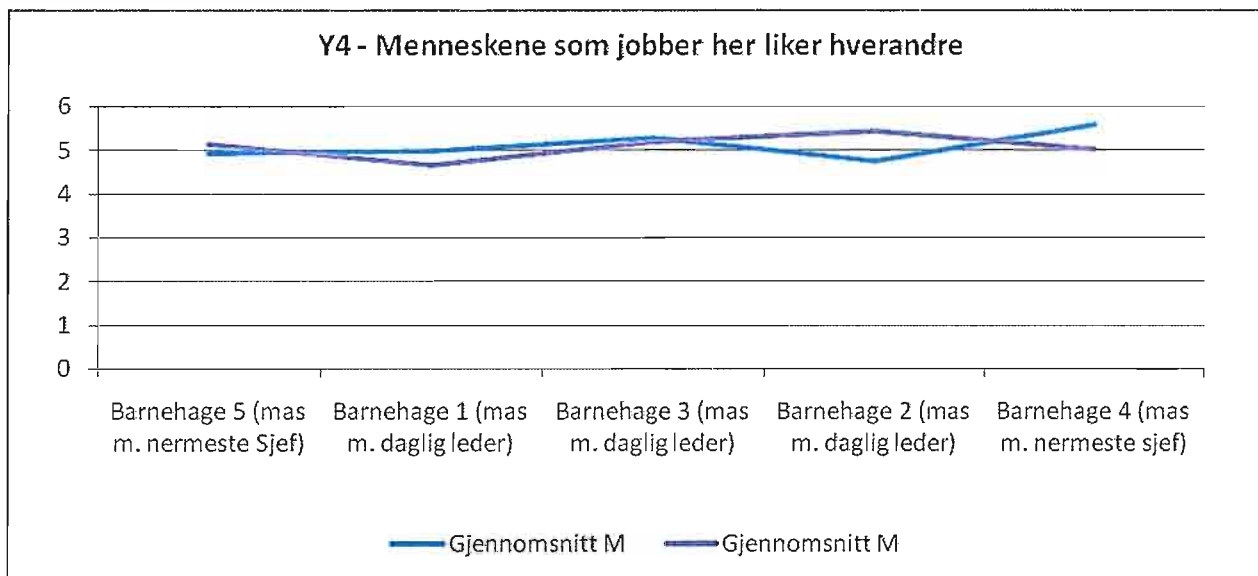
Vi gjennomgår ikke alle detaljert alle verdier, men kun hovedtrender i mønster som tegner seg i figurene. Legg merke til at i de fleste tilfeller er gjennomsnittet for de med medarbeidersamtaler over gruppen som ikke har hatt dette. Selv om dette ikke er signifikant for flere spørsmålene bør man spesielt legge merke til spørsmål 3, 6 og 8. Det er noen unntak fra et slikt system, eksempler på dette er spørsmål 4-5. For detaljer om gjennomsnittsverdier se (detaljer om antall på undergrupper og standardavvik finnes i vedlegg – se også student t

### Stress / arbeidspress (Y3)



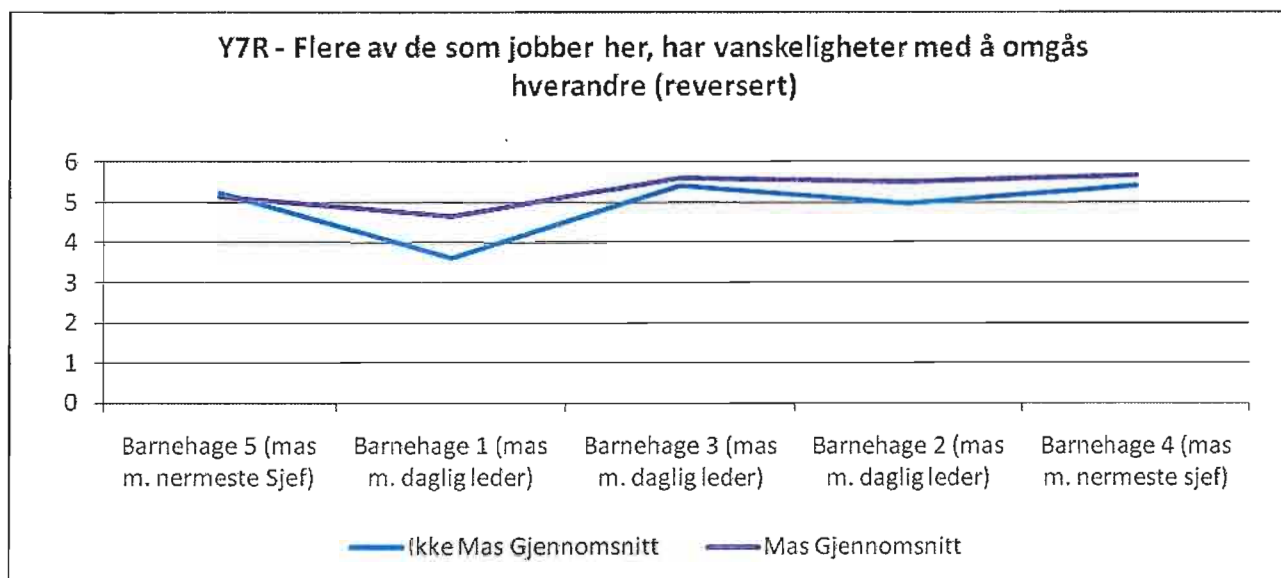
Figur 13 - Arbeidspresset forårsaker private vansker for mange på min arbeidsplass (reversert)

### Trivsel åpenhet (Y4)



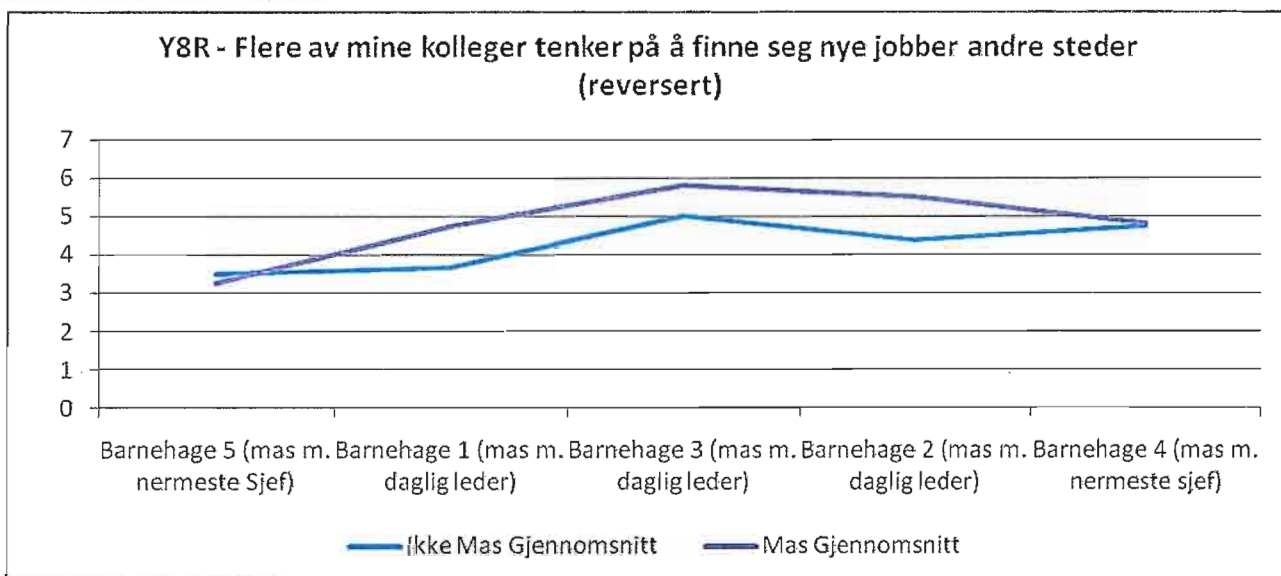
Figur 14 - Menneskene som jobber her liker hverandre

### Sosialt klima og konflikter (Y7)



Figur 17 - Flere av de som jobber her, har vanskeligheter med å omgås hverandre (reversert)

### Turnover hensikt (Y8)



Figur 18 - Flere av mine kolleger tenker på å finne seg nye jobber andre steder (reversert)

ved økende alder på barnehagene (fra venstre til høyre). Dette er et svakt mønster vi kan finne i flere av figurene som viser gjennomsnittene for gruppene innenfor hver barnehage.

### Student t-tester

Vi kan se av t-testene gjennomført ved korrelasjoner at variabel tre og seks er interessante da de er signifikante på ti prosent nivå. Variabel åtte er i seg selv signifikant på fem prosent nivå. Testen er benyttet fra gruppen uten medarbeidersamtaler til gruppen med medarbeidersamtaler (ikke Mas kodet 1 og Mas kodet 2 for utregningen), og i de tilfeller man har negativ korrelasjon / effektstyrke viser data at jobbsamtaler har negativ effekt(-). En dikotom uavhengig variabel med høyt målenivå på avhengig variabel gjør dette til et spesialtilfelle av Persons korrelasjon (Field, 2005) Student t tester kan gjøres med korrelasjoner, som vist i tabell nedenfor.

Korrelasjoner / t-test Medarbeidersamtaler

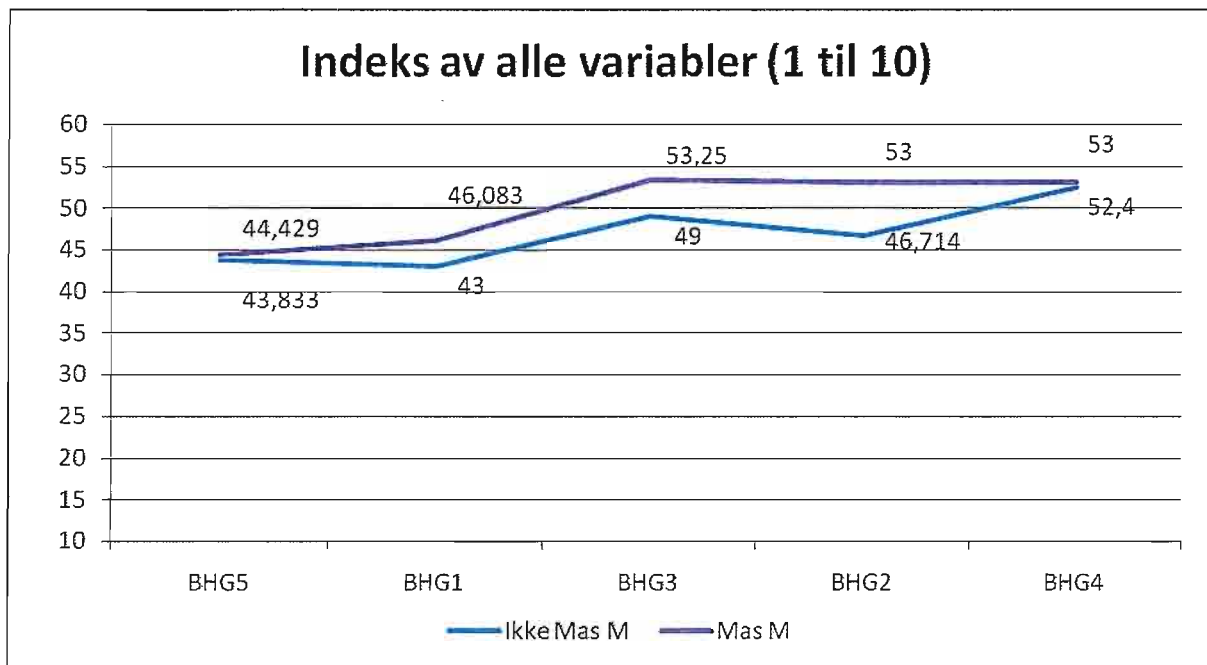
	<u>AV1</u>	<u>AV2</u>	<u>AV3R</u>	<u>AV4</u>	<u>AV5</u>
Pearson Correlation	0,023	0,036	0,174	-0,039	0,017
Sig. (1-tailed)	0,418	0,372	0,056	0,360	0,439
N	80	84	84	86	85
	<u>AV6R</u>	<u>AV7R</u>	<u>AV8R</u>	<u>AV9</u>	<u>AV10</u>
Pearson Correlation	0,146	0,035	0,222	-0,011	0,118
Sig. (1-tailed)	0,090	0,376	0,022	0,459	0,139
N	86	86	83	86	86

**Tabell I – Student t-test. Grupper med og uten MAS på avhengige variabler.**

Slår man sammen variablene 1-9 og benytter en student t-test, (enhalet) får vi sannsynlighet på  $P = 0,09$ . Dette er signifikant på ti prosent nivå, hvilket ikke er tilstrekkelig for å forkaste nullhypotesen da vi benytter retningsspesifikk hypotese med signifikansnivå på fem prosent. Ikke-parametriske Korrelasjoner viser noe bedre signifikans  $p = 0,069$  (enhalet test ved Mann-Whitney).

Student t testen viser at spørsmål åtte i spørreskjema (selvrapportert tilbøyelighet til å forlate organisasjonen Y8R) er rettingsspesifikk signifikant  $P = 0,022$  ( $n = 83$  og hvor gruppene er like store med 41 og 42 enheter, Levene test for lik varians er alltid god - dersom ikke annet er nevnt effektstyrke:  $r = 0,22$ ). Variabel tre og seks er også tilnærmet signifikant med enhalede p-verdier:  $P = 0,056$   $r = 17$  og  $p = 0,089$   $r = 15$ . Det synes som om arbeidstakere som har medarbeidersamtaler i mindre grad opplever høyt arbeidspress som et problem, og at





**Figur 21 - Gjennomsnitt av grupper med og uten jobbsamtaler - på indeks av alle avhengige variabler 1-10 (verdi fra 10-60)**

Gjennomgangen av grafer og student t tester synes å vise at de avhengige variablene klumper seg sammen i to forskjellige mønstre. Se også korrelasjoner mellom de avhengige variablene i vedlegg (faktoranalyse viser dette, hvilket vi ikke gjennomgår). Vi har et stigende mønster fra venstre mot høyre, og vi har polariseringen mellom de som har medført jobbsamtaler og de som ikke har det. Det synes derfor fornuftig å kontrollere for barnehagens alder. Denne variabelen kodes derfor som intervallnivåvariabel.

### **Kontroll for effekten av barnehagens alder og personalets utdanning**

Klima forskjeller (og aldersforskjeller) mellom barnehagene synes å maskere effekten av medarbeidersamtaler. Vi koder derfor barnehagens alder som intervallnivåvariabel (mellom 1-12 år) og regner ut delvise korrelasjoner for variabelen medarbeidersamtaler ved å kontrollere for barnehagens alder. Vi tar nå også med utdanning ettersom Mikkelsen finner at dette er en sentral variabel. Sistnevnte er muligens av betydning ved at mennesker med ulik grad av utdanningsnivå opplever forskjellige karakteristika ved jobben. Denne er kodet for om man har førskolelærerutdanning eller ikke. Under ser man delvise korrelasjoner der vi forsøker å kontrollere for effekten av barnehagens forskjellige alder (klima) og effekten av høyere utdanning (førskolelærerutdanning som dikotom variabel). I den nederste delen er det bare kontrollert for barnehagens alder.

## Regresjon

Modellen for multivariat regresjon er signifikant og variabelen medarbeidersamtaler har signifikansnivå  $p = 0,030$   $N = 78$ . Se også figur 21. Regresjonsmodellen har fine residualer og den synes meget godt normalfordelt (se regresjon i vedlegg). Multikolinearitet er ikke et problem. Eigenvalue er lav, hvor den høyeste tilstandsindeksen er 7,4 (godt innenfor kravet på 10-15 jf SPSS brukermanual). Variablene medarbeidersamtaler og barnehagealder er svakt korrelert og innenfor kravet på 0,7 (Johannessen, 2007):147. Multippel regresjonskoeffisient er noe svak men synes tilstrekkelig  $R^2 = 0,502$ , og modellen totalt forklarer kun 0,25 av mønster i indeks av jobbtrivsel (justert R er på 0,23). Standardiserte  $\beta$  koeffisienter utgjør for medarbeidersamtale 0,22 og barnehagealder 0,48. Virkningen av medarbeidersamtaler kan vi betegne som svak, men det er rimelig å anta at man ikke finner et mønster som kommer av tilfeldigheter. Selv om det er slik, hadde man forventet å kunne finne en sterkere effekt av medarbeidersamtaler. Etersom variabelen barnehagealder er en såpass usikker kontrollvariabel kan man stille spørsmål med modellens pålitelighet og gyldighet. Man har ustabile regresjonsmodeller med et såpass begrenset datagrunnlag. Ingen avleggere er fjernet i modellene som er presentert. Manglende verdier er ikke erstattet med gjennomsnittsverdier ettersom det er et lite materiale – For detaljert utskrift henvises leseren til regresjonsmodell i vedlegg.

## Kritikk av regresjon (konfunderende variabel)

Studenter som var i praksis i barnehagene ble bedt om ikke å fylle ut spørreskjema. To respondenter var kortidsvikarer (ringevikarer / timearbeidere) i barnehage 5, og tilhører en gruppe som faller utenfor utvalgsriteriene. Disse er derfor tatt ut av materialet.

Timevikarer ble ikke bedt om å fylle ut spørreskjema i de andre barnehagene (1, 2, 3 og 4). "Helt nye" vikarer eller "ringevikarer" ble i en av barnehagene spurt om å fylle ut for å se på muligheten for at organisasjonstilknytning var konfunderende variabel (for gruppene). I data fra Østerriksk arbeids- og levekårsundersøkelser finner forfatterne at de som er løst tilknyttet bedriften som timearbeidende eller korttids deltidsansatte vikarer, selv opplever signifikant lavere opplevd jobbkvalitet enn fulltidsansatte (Wilson et al., 2008). De som jobber "fulltid som vikariater" eller er det vi kan kalle "faste vikarer", utgjør ikke en signifikant forskjellig gruppe fra de andre som er fast ansatt i forhold til opplevd jobbkvalitet (Wilson et al., 2008). Spørsmålet er om de "faste vikarene som gruppe" kan ha mindre jobbtillfredshet ved at de er mindre tilknyttet bedriften?

konkluderer at gruppene er like (ved en slik mulig skjevhet vil vikarer være mer positive). At faste vikarer er med i utvalget synes derfor å kunne øke faren for slutningsfeil av type II (at vi ikke forkaster nullhypotesen). Samtidig kan det være årsak til målte forskjeller mellom eksperimentell og kontrollgruppe.

Det ble også forsøkt å måle om lengden man har vært ansatt har betydning for trivsel i en av barnehagene. De som har jobbet over og under tre år er tatt med som variabel for barnehage 4. Antallet enheter er få, korrelasjonsanalyser gir ikke tolkbare resultater. Det er antydning til at de som har jobbet over tre år opplever mindre flyttilstander. Som synes litt inkonsistent da barnehagealder signifikant forklarer økte verdier ved rapportering av flyttilstander ellers i materialet. Det kan kanskje være en todelt effekt ved at et stabilt og godt miljø, med erfarne kolleger, gjør at man opplever ”høyere motivasjon” eller trivsel. Dette kan heller være effekter av atferdslojalitet, affektiv lojalitet og mestring i et komplisert samspill (Rynning, 2002). Datamaterialet er for lite, og vi kan ikke konkludere.

Effekt av medarbeidersamtaler synes å være av betydning i forhold til rapportering av negative holdninger i forhold til arbeidspress, meningsfylt arbeid og holdninger i forhold til det å ha et ønske om å slutte (variabel tre seks og åtte). Hvor man, når man kontrollerer for barnehagealder og begge variablene er signifikante med svak styrke. Det synes slik at medarbeidersamtaler i større grad bidrar til å fjerne negative holdninger som et ønske om å slutte, opplevd arbeidspress/stress og meningsløshet (motivasjon). Man synes å være ”mindre negativt innstilt” enn at medarbeidersamtalen virker ”positivt”.

Det er på ingen måte en overbevisende og stor ”rendyrket” effekt av medarbeidersamtaler. Større utvalg innhentet med bedre uttrekking, må benyttes for bedre å sannsynliggjøre en slik sammenheng. Dette synes å peke i retning av at medarbeidersamtaler har noe for seg for å minke belastninger. Jobbsamtaler i disse private barnehagene synes å bidra til mindre ”fremmedgjøring” og ”tilhørighet” for hovedsakelig kvinner som jobber der. Resultatene er ikke overveldende robuste, og man kan stille spørsmål med om effekten er spuriøs. Man kan derfor være kritisk til om medarbeidersamtaler utgjør et nyttig ledelsesinstrument.

### **Variabelen barnehagealder - en utdypning**

Dersom man kunne måle jobbtrivsel perfekt, tenker vi oss at dette fenomenet vil være tilnærmet normalfordelt innenfor hver barnehage. Det er få arbeidstakere innefor hver barnehage, og det vil i praksis være skjeve fordelinger, med forskjellig spredning. I tillegg

uten å ha målt en slik variabel (antall år man har jobbet i yrket). Dermed vil eldre barnehager kunne ha personale som har ”vært i jobben lenger” og har ”høyere grad av jobbtrivsel” muligens på grunn av mestring av yrkesrolle – og som slik vil ha høyere jobbtilfredshet. Etablering av bedriftskultur og ”gruppeidentitet” vil også være en faktor vi må regne med, da unge organisasjoners rutiner og kommunikasjon må få tid til å ”sette seg”. Klima (organisasjonskultur) spiller inn på jobbtrivsel, og det å starte opp en ny bedrift vil være anstrengende fremtil rutiner, regler, kommunikasjon og autoritet blir fordelt. Det er tenkelig at bedrifters (og barnehagers) klima/kultur vil kunne styrkne, og at man slik har en mer kurvelineær form enn en lineær stigende regresjonslinje som i den foreslåtte modell over. Vi ser dette som en forenkling for en kortere periode på ca 12 år, som er svært kort tid for nylig oppstartede barnehager.

Data i materialet tyder på at flere slike fenomener inntreffer samtidig, men her kan vi ikke konkludere da det knytter seg usikkerhet til variabelen barnehagealder på grunn av få enheter (antallet barnehager) og utvalget. Tendensene er derimot interessante for å fremskaffe ideer som kan være fruktbare for videre forskning.

### **Omsorgskultur**

Trekk ved forskjellige organisasjoner, bransjekulturer, ledelsesstil, oppgavetype og individuelle trekk synes å spille sammen i et komplisert mønster. Men effekten av medarbeidersamtaler synes ikke negativ for de ”høyt indre motiverte” i barnehager, selv om den godt kan være det i et større materiale. Kuvaas finner i en kontekst med sterkt målgevende og strategisk fokus (balansert målstyring) av medarbeidersamtaler kan virke negativt innenfor banknæringen. Medarbeidersamtaler synes ut fra det innsamlede materialet i barnehager ikke å virke ”demotiverende” eller negativt ”kontrollerende” i stor grad. Samtidig synes medarbeidersamtalen å ha relativt liten virkning i barnehager – hvor mer data, med et tilfeldig trukket utvalg synes nødvendig for å trekke pålitelige og gyldige slutninger. Vi skal være svært forsiktig ettersom man ikke har sterke funn og usikre data.

Det synes i en mer kvalitativ tolkning som den noe ”ad hoc pregede” ledelsesmåten man praktiserer innenfor barnehagesektoren ikke oppleves som ”truende” eller virker ”negativt kontrollerende” for arbeidstakere ved medarbeidersamtaler i barnehager. Forsøk på målstyring eller mer profesjonell ledelse ved innføringen av sterkere ”utviklings- og målorienterte personalsystemer” kan slik tenkes å true den indirekte virningen av medarbeidersamtaler synes å ha på den psykologiske tillit, organisasjonstilhørighet og



forskjellige betingelser for ledelse, for å se om medarbeidersamtaler har forskjellig virkning for grupper av arbeidstakere med forskjellig ledelsesutøving. Forhold som skaper mønster ved organisasjon, bransje, arbeidstakere og ledelse vil kunne avdekkes – og den antatte interaksjon kan muligens slik systematiseres.

Antageligvis bør ledere, som Kuvaas fremsetter, være forsiktig med gruppen høymotiverte arbeidstakere, og forsøke en svært støttende og tilretteleggende lederstil. Dette for å utnytte det moment og initiativ disse besitter i seg selv (setter egne høye og realistiske mål). De som ikke er selvgående kan slik trenge enda mer ”kontroll og direkte tilbakemelding” for å kunne sette realistiske mål som fremmer mestring og læring, og slik øke motivasjon produktivitet og det balanserte punkt mellom stress og monotoni ved å oppnå ”flyt” eller ”selvrealisering” gjennom løftende mål med ”mestring”. Lav maktavstand, ved å ha en leder som det er lett å snakke med synes med bakgrunn i et svært usikkert datamateriale å ha en uavklart sammenheng med motivasjon og jobbtrivsel. Stilistisk fremsettes denne sammenhengen å eksistere i vår modell avledet av kvalitative og teoretiske betraktninger. Støttende ledelse er ved kontroll for barnehagealder og utdanning signifikant på ti prosent nivå innenfor barnehager, selv om det er operasjonalisert todimensjonalt. En slik sammenheng bør derfor undersøkes nærmere med indre motivasjon som mellom liggende variabel. Barnehagens alder synes å styrke organisasjonstilhørighet både for atferdslojalitet og affektiv lojalitet. Denne variabelen synes å ha større betydning for hvordan man opplever trivsel motivasjon og organisasjonstilhørighet enn medarbeidersamtaler.

## **Del 3 - avslutning**

### **konklusjon**

I hvor stor grad man er psykologisk tilknyttet og involvert i bedriften kan vi betegne som organisasjonslojalitet. Dette er noe de fleste ledere vil ønske seg, ettersom man forutsetter at høyt motiverte arbeidstakere yter det lille ekstra som kan være helt avgjørende for at det skal gå godt med bedriften, ofte betegnet som organisatorisk borgerskap, som har sammenheng med ekstrarolleatferd. Ledere, bedriftseiere arbeidstakere og samfunnet for øvrig, dvs også nasjonalstaten med dens konkurranseevner jf (Porter, 1990), har interesser av et godt samarbeidsklima og konkurranse. Man forutsetter at det er økonomisk målbar sammenheng mellom motiverte arbeidstakere og det som kan komme av produktivitet og

ved at de mister goder, og utsetter seg for "risiko" når man vurderer egne muligheter. Dette forklarer også en feilslått strategi innrettet mot den lille fem prosent gruppen man mener å finne er umotiverte arbeidstakere.

Den instrumentelle tilhørighet innebærer at man opplever "tap" ved å skifte jobb. Fravær av andre jobbmuligheter (avhengighet) vil slik øke den instrumentelle bindingen, dersom individet tror, eller vurderer risiko for at man ikke får like gode betingelser, belønning eller liknende betydningsfulle "sosiale relasjoner" andre steder. Affektiv lojalitet henger sammen med gode prestasjoner, og instrumentell tilhørighet er negativt korrelert til prestasjoner jf Rynning om Meyer (1989) i (Rynning, 2002):202. Kulturendringer med sterkere individualisering er slik muligens en av flere årsaker til større aksept for individuelle insentiv og bonuslønninger, med tilhørende forventninger om høyere ytelse (som ikke blir innfridd – da det ikke motiverer til kvalitet i særlig grad). Innenfor offentlig sektor er NPM en slik trend som vil kunne ha negative sider. Det er slik også tenkelig at prestasjonsmåling, individuell belønning og samordning av personlige mål med bedriftsstrategi innenfor omsorgssektoren vil kunne senke jobbtilhørighet og tilfredshet. Konkurransen eksponering og økt servicefokus vil kunne gi utilsiktede effekter for tilhørighet og trivsel for personalet. Dette vil utfordre eller kunne erstatte omsorgsetoset i barnehager, hvorpå kvalitet i tjenesteproduksjon vil bli forringet hvis relasjonen og holdningene blir mer instrumentelle:

*"Vi har aldri tidligere hatt så mye godt dokumentert forskning som viser at egeninteresse som hovedmotiv for atferd [instrumentell motivasjon red. anm.] ikke gir gode forklaringer på faktisk atferd i og utenfor organisasjoner. Samtidig virker det som om den enkeltes egeninteresse er blitt et mer legitimt motiv for atferd enn tidligere."*(Kuvaas, 2008):15 (Kuvaas, 2005 b) med referanse til Bazerman (2005) og Ferraro et al. (2005).

Affektiv lojalitet er preget av at men deler en sterk tro på organisasjonens mål og verdigrunnlag, er villig til å yte ekstra for organisasjonen, og har et ønske om å opprettholde organisasjonsmedlemskap jf Rynning (Rynning, 2002, Nordhaug and Gausdal, 2002 b):200. Lojaliteten til omsorg for barna, vil i barnehager være det høyeste "ethos" og det er en slik gruppe man er lojal mot. Affektiv lojalitet har sammenheng med at arbeidet har betydning for kollektivet som helhet (organisasjonens mål – eller laugets mål), oppgavekompleksitet (det å ha tilstrekkelig utfordrende oppgaver), og tilbakemelding. I motsetning til dette kan man være fremmedgjort ved å ha kjedelige oppgaver, som ikke oppleves å ha betydning. Tillit til



En kombinasjon av affektiv og atferdslojalitet (tillit i et stabiliserende forhold) synes å gjøre seg gjeldende i det gjennomgåtte datamaterialet. Medarbeidersamtalen sender muligens et signal om omsorg involvering og omtanke, som skaper et forhold av tillit som gjengjeldes med lojalitet fra arbeidstakerens side. Slik synes det også som om man opplever mindre stress ved å ha jobbsamtaler. Vi kan si at den sosiale kontrakten eller bindingen mellom arbeidsgiver og arbeidstaker får en arena for å bli bestyrket. Dette gjennom å bli forhandlet som relasjonell kontrakt, noe som oppleves positivt for de fleste arbeidstakerne. Denne dynamiske prosessen er komplisert og synes å bidra til å gi mening til arbeidet.

### **(For)forståelse, kunnskapsteori og metaposisjoner**

*Bevisstheten er et "fortolkningsapparat" i konstant virksomhet* skriver (Johannessen et al., 2006):73. Som tenkende og fortolkende individ fremstår denne påstanden som et samfunnsvitenskapelig aksiom. En slik oppfatning har relevante implikasjoner for drøfting og meningskonstruksjon i denne oppgaven. Slik bør sammenhengene mellom (for)fortolkning, teori og empiri løftes frem og drøftes. Fakta eller data utgjør en avgrenset representasjon, eller et lite utdrag av virkeligheten. Representasjoner benyttes for å systematisere eller sortere "virkeligheten" til mer generelle sammenhenger som er mønster av begrep / eller matematiske modeller. Dette for å kunne settes sammen til mer allmenne teorier eller forståelse. Det å lage system (teori), finne, forenkle og representere mønster (data), og se etter slike sammenhenger må være styrt av noe som går forut for, hvilket utgjør en form for selektiv persepsjon. Vitenskapelighet synes å utgjøre et komplisert virke, en prosess hvor mange feil og skjevheter kan oppstå ved opplevelse, beskrivelse og omstrukturering av dette "bildet". Man påvirker slik sitt materiale med det utgangspunkt man har, hvilket kan utgjøre et problem for sikker og gyldig kunnskap. Forskeren står i fare for å ha "blinde flekker" som siler bort det som ikke passer inn med det "mønster" man fra før av forventer, og har som strukturerende utgangspunkt (Malterud, 2003). Holter hevder med støtte i Merton at man må følge forskningsfellesskapet felles norm om ydmykhet for å hindre slike uheldige sider. Holter siterer Einstein: "Hvis jeg har sett lenger, er det fordi jeg har stått på kjempers skuldre"(Holter and Kalleberg, 1996):69. På samme måte er denne oppgaven et forsøk på "å klatre på kjempers skuldre". Har vi mistet håndfestet? - det er vanskelig å vite. Men det er allikevel et håp om at vi har "fått et glimt av horisonten".

Et godt råd er at man bør forsøke å identifisere "egne blinde flekker, slik at det underveis blir mulig å gjøre noe med dem" (Malterud, 2003):45. Derfor blir det viktig å beskrive sin

- II. Forsøket på å finne mønsteret (effekten av medarbeidersamtaler), er også et forsøk på falsifikasjon. Dersom medarbeidersamtaler har noe for seg, bør det ikke bare være å gjenkjenne som mønster i representative utvalg, men kunne gjenkjennes i de små hverdagslige fenomener - i den nære virkelige verden der ute (som innenfor noen få barnehager). Her må vi innrømme at man ikke i tilstrekkelig grad har evnet verken å falsifisere (i særlig grad) eller gi støtte til (i særlig grad) hvor hensiktsmessig medarbeidersamtaler er som sosial institusjon. Man kan slik påpeke svake metodiske sider, som kan være årsak til at dette ikke er tilstrekkelig avklart.
- III. Man bør bruke "sosiologisk fantasi" gjennom å drøfte litteratur, bygge modeller og ta perspektiver (Holter and Kalleberg, 1996). Det er forsøkt syntetisert nye begrepsapparater, gjennom modellkonstruksjon og drøfting av teori. Hvorvidt dette i stor grad er styrt av forforståelse og stammetilhørighet må andre bedømme (jf. punkt 1). Forsøket er ment konstruktivt for å vurdere, forklare og komme med nye forslag til forståelsesrammer. Både beskrivelse, vurdering og den sosiologiske fantasi er helt sikkert mangelfull i et langsiktig perspektiv, men forhåpentligvis er dette et av mange små (konstruktive) bidrag. Vi har forsøkt å anlegge flere forskjellige perspektiver, og sett fenomenet gjennom forskjellige "brilleglass".

Modellen som i denne oppgaven er fremsatt, er noe mer enn forforståelsen som er beskrevet i forordet, men disse synes også å ha sterke likheter. Man skal slik "frykte" at skinnsammenhenger kan gjøre seg gjeldende, dersom man ikke i tilstrekkelig grad bygger på korrekte "fakta" fra den empiriske virkelighet. "Det er særlig i analysefasen at det er viktig for forskeren å erkjenne sitt tyngdepunkt mellom beskrivelse og tolkning, slik at hun vet hva hun har sett etter i sitt materiale, og på dette grunnlaget kan overveie hva som har påvirket hennes resultater" (Malterud, 2003):52. I denne oppgaven er det sannsynlig at teori og forforståelse i stor grad har påvirket hvordan resultatene blir tolket. Derfor kan man ikke fremsette klare svar på spørsmålet: Har medarbeidersamtaler noe for seg? Men vi har forsøkt å komme til en dypere forståelse. Slik er dette forhåpentligvis et lite bidrag i en større sammenheng. Kalleberg fremsetter at: små uskyldige spørsmål blir fort vanskelige og til enda flere. Så også med denne oppgaven – vi roter opp mer kunnskap om "hva vi ikke kan". En sentral side av

foreligger synes å utgjøre en nyttig syntese avledet av eksisterende teori og med støtte i observasjon.

Er teorien logisk konsistent? Dette er noe vanskelig å ta stilling til, ettersom forfatteren har for tette bånd (eierskap) til modellen. For sterk tilknytning til et paradigme eller enkelte forfattere innebærer at man kan ha stirret seg blind på materialet. Slik skulle dette være åpent for kritikk og avvisning. Den er nyttig dersom den er riktig eller skaper en mer nyansert forståelse av fenomenet medarbeidersamtaler. For forfatteren er den framsatte teori "en mulighet" men den bør sannsynliggjøres i sterkere grad gjennom testing. Hvis ikke det er slik, er dette da sløsing med tid og ressurser? Hvis konklusjoner og antagelser skulle vise seg å være feil? Nei - synes som et god svar på dette. Forståelse og kunnskap kan (også) komme av feiltrinn, eller gjennom små skritt mot et mer nyansert bilde. Man bør slik "prøve det som prøves kan", hvilket utgjør en forståelse av de berømte ordene: *anything goes* (Feyerabend, 1975). Det er nødvendig å være skapende ved å bygge nye forståelser og tankemodeller.

Om kartet passer med terrenget blir slik et viktig spørsmål. Erttertiden vil vise om dette kartet var "nyttig". Selv om det her reflektivt stilles spørsmålsteget ved dette punkt, skulle ikke være noe tvil om at forfatteren mener at dette er fruktbart, og har sterk tro på modellen. Vi er ikke løstrevet fra empiri, men den synes ikke i tilstrekkelig grad sterkt koblet. Å benytte kvantitativ metode er en "strategi" for å få litt avstand til feltet man "erfarer". Vi finner tegn til det mønster "vi stiller oss skeptisk til" og "har grunn til å tvile på". Det viktigste synes å være at vi har en "sunn tvil". Bildet blir mer nyansert og denne oppgaven er slik i aller høyeste grad utforskende, og dette i større grad enn falsifiserende. Slik har fremgangsmåten større fellesskap med mer kvalitativt orienterte studier – hvorpå denne drøftingen blir viktig og nødvendig.

Man er bare vitenskapelig hvis de bilder man maler frem "kan avvises", og slik kan skilles fra "ideologi" eller "religiøs tro" jf demarkasjonskriteriet (Popper, 1965). Dersom teorier er tautologiske er de ikke falsifiserbare. Da oppfyller de ikke kravet til vitenskapelighet, som at man skal kunne gjøre en slik "virkelighetstesting". Man bør derfor forsøke å rive ned de oppfatningene man har gjennom forsøk på å slå i hjel teorier bringe frem svake sider, og gjøre eksplisitt "det som tas for gitt". En pragmatisk selvkritisk holdning for å forsøke å se bakenfor det man "filtrerer bort". Det er ulykkeligvis ikke slik vitenskapen fungerer i følge kunnskapssosiologen Thomas (Kuhn, 1962). Vitenskaplig aktivitet er preget av makt, konkurranse og interessefelleskap. Vi kan se paradigmer som kollektive mønstre av

slutninger av årsakssammenhenger, dette spesielt da man ofte bygger på enkelte kasus (organisasjoner). Dette innebærer at det er et sterkt behov for strengere longitudinelle design med gode kontrollgrupper.

Trender og utvikling innen norsk arbeidsliv synes å gå fra industrialisering mot service- og kunnskaps-produksjon, som krever endrede samhandlings- og styringsformer (eller sosial kontroll). Man kan ikke konkludere på overflate alene, med at slike endringer er funksjonelle, selv om slike forklaringer synes vanlige. Det kan betraktes som ideologi som er reproduserende for "sosial orden" og "struktur". Uavhengig av hvilke standpunkt man tar til et større sosiologisk perspektiv synes medarbeidersamtaler å kunne ha gode effekter for noen grupper av arbeidstakere – antageligvis spesielt for en gruppe arbeidstakere som er usikre eller er mindre motiverte. Det kan derfor være nyttig for arbeidsgivere og samfunnet for øvrig. Samtidig synes det strengere strategiske perspektivet kombinert med "hardere former for personalledelse" ikke å utgjøre et fuktbart perspektiv for motivasjon, organisasjonstilhørighet og produktivitet. Selv om vi ikke kan fremsette sterke belegg for en slik påstand. Deler av resultatene fra denne undersøkelsen vil i en vid tolkning å tyde på at tilpasset, "tilfeldig" og "ad-hoc preget" personalledelse passer bedre for de dyktigste høymotiverte arbeidstakerne, men dette er kun tendenser i data. Sosialisering kan slik synes som en hensiktsmessig moderne strategi for ledelse. Man bør slik gi frihet og støtte til de som presterer, og hjelpe de som har behov for kontroll, veiledning og støtte. Slik blir leder "lærer", "tilrettelegger" og "terapeut".

Det bør derfor foretas større og longitudinelle studier av jobbsamtalens effekt innenfor organisasjoner med lav og høy grad av byråkratisk styring sammenlignet med det vi kan kalle lavbyråkratiske profesjonelle organisasjoner. Et forslag til modell / typologi er lagt i vedlegg, og har likehet med Blake og Moutons (1968) ledelsesgitter, men avledet og inspirert av Kuvvas, Strand og Mikkelsen - og svært mange andre forfattere. Barnehagesektoren som kontekst synes fruktbar for en mer "fagbyråkratisk" og tilpasset lederstil. Dette vil utfylle kunnskap man får fra det som ofte betegnes som "den beste praksis". Undersøkelser innenfor suksessfulle bedrifter som tjener godt synes å oversvømme organisasjon og ledelsesteori. Disse kan kritiseres for ikke å inneha stor overførbarhet og gyldighet i forhold til andre sektorer. En stor del av organisasjonsforskningen synes å omhandle "oljeselskaper" og "banker", som har penger til å finansiere slik forskning. Disse synes å velge de ledelses- og personalstrategier som "er i tiden" – og man kunne overføre Gabriel Tarde's sosiologiske

## Litteratur

- AMDAM, R. (2005) *Planlegging som handling*, Oslo, Universitetsforl.
- ARBEIDS- OG ADMINISTRASJONSDEPARTEMENTET (2007) Lokale lønnsforhandlinger i Staten.
- ARGYRIS, C. (1990a) *Integrating the individual and the organization*, New Brunswick, N.J., Transaction.
- ARGYRIS, C. (1990b) *Overcoming organizational defenses: facilitating organizational learning*, Boston, Allyn and Bacon.
- ASBJØRNSSEN, A. E., MANGER, T. & OGDEN, T. (1999) *Skole- og opplæringspsykologi*, Bergen, Fagbokforl.
- BARNE- OG FAMILIEDEPARTEMENTET (1995) Rammeplan for barnehagen - en kortfattet presentasjon. Publikasjonskode: Q-0917 B.
- BERGER, P. L. & LUCKMANN, T. (1966) *The Social Construction of Reality - Den samfunnsskapte virkelighet - oversatt av Frøydis Wiik*, Bergen, Fagbokforl.
- BERNSTEIN, D. A. (1997) *Psychology*, Boston, Houghton Mifflin.
- BREWSTER, C. (2007) Comparative HRM: European views and perspectives. *The International Journal of Human Resource Management* Volume 18, 769 - 787.
- BUSCH, T., VANEBO, J. O., KLAUDI KLAUSEN, K. & JOHNSEN, E. (2005) *Modernisering av offentlig sektor: utfordringer, metoder og dilemmaer*, Oslo, Universitetsforlaget.
- CARROLL, S. J. & TOSI, H. L. (1973) *Management by objectives: applications and research*, New York, Macmillan.
- DAGBLADET (2007) Medarbeidersamtalen: - Helt bortkastet (skrevet av Merete Landsend). Årgang nr 139, 26-27.
- DE NORSKE LOVER (1995) *(Gammel) Lov nr.19 om barnehager (barnehageloven)*.
- DE NORSKE LOVER (2005) *(Ny) Lov nr.64 om barnehager (barnehageloven)*, [www.publikasjoner.dep.no](http://www.publikasjoner.dep.no) eller [www.Lovdata.no](http://www.Lovdata.no).
- DENNIS, M. D. (2003) Performance Appraisal Encyclopedia of public administration and public policy.
- DEVRIES, D. L. E. A. (1981) *Performance appraisal on the line*, New York, Wiley.
- EINARSEN, S. & PEDERSEN, H. (2007) *Håndtering av konflikter og trakassering i arbeidslivet*, Oslo, Gyldendal akademisk.
- EINARSEN, S. & SKOGSTAD, A. (2005) *Den Dyktige medarbeider: behov og forventninger*, Bergen, Fagbokforl.
- EINARSEN, S., SKOGSTAD, A. & HELLESØY, O. H. (2000) *Det Gode arbeidsmiljø: krav og utfordringer* Bergen, Fagbokforl.
- ENNOVA (2007) European Employee Index - Resultatskapende personalledelse. 7.
- ESPENAKK, U. & HORN, E. (2002) *TRAS: (tidlig registrering av språkutvikling - for barn i førskolealder)*.
- FEYERABEND, P. (1975) *Against method: outline of an anarchistic theory of knowledge*, London, NLB.
- FIELD, A. (2005) *Discovering statistics using SPSS: (and sex, drugs and rock 'n 'roll)*, London, Sage.
- FINANSDEPARTEMENTET (2006) Sluttrapport Departementenes styring og kontroll.
- FINE, S. & NEVO, B. (2008) Too smart for their own good? A study of perceived cognitive overqualification in the workforce. *The International Journal of Human Resource Management*, 19, 346
- FISCHER, G. & SORTLAND, N. (1994) *Innføring i organisasjonspsykologi*, [Oslo], TANO.

- KUVAAS, B. (2006) Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation. *The international Journal of Human Resource Management*.
- KUVAAS, B. (2007) Different relationships between perceptions of developmental performance appraisal and work performance. *Personal Review (Emerald Group)*, 36, 378-397.
- KUVAAS, B. (2008) *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: evidensbasert HRM*, Bergen, Fagbokforlaget.
- KUVAAS, B., RYEN (RED.), A. & KNUDSEN, K. (2005 a) *Hvordan kan frynsegoder bli belønning?*, Oslo, Cappelen akademisk forl.
- LEVIN, M. & KLEV, R. (2002) *Forandring som praksis: læring og utvikling i organisasjoner*, Bergen, Fagbokforl.
- LUNDH, L.-G., MONTGOMERY, H. & WAERN, Y. (1996) *Kognitiv psykologi: fra oppmerksomhet til tenkning*, Oslo, Ad notam Gyldendal.
- LYSGAARD, S. (1961) *Arbeiderkollektivet: en studie i de underordnedes sosiologi*, Oslo, Universitetsforlaget.
- LØGE, I. K., LEIDLAND, K., MELLEGAARD, M., OLSEN, A. H. S., WALDELAND, T. & MYKLEBUST, R. (2006) *Alle med: veiledningshefte (observasjonsmateriale for bruk i barnehager)*, [Klepp st.], Info vest.
- MALTERUD, K. (2003) *Kvalitative metoder i medisinsk forskning: en innføring*, Oslo, Universitetsforl.
- MARCH, J. G., GUETZKOW, H. & SIMON, H. A. (1993) *Organizations*, Cambridge, Mass., Blackwell Business.
- MCKENNA, E. F. (2000) *Business psychology and organisational behaviour: a student's handbook*, Hove, Psychology Press.
- MIKIKELSEN, A. & LIE, T. (1998 a) En sunn samtale?
- MIKIKELSEN, A. & LIE, T. (1998 b) Medarbeidersamtaler og helse i arbeidslivet.
- MIKIKELSEN (RED.), A. (2002 b) *Tiltak mot sykefravær*, Oslo, Cappelen akademisk forl.
- MIKIKELSEN, A. (1996) *Medarbeidersamtaler og læring i organisasjoner*, Oslo, Cappelen akademisk forl.
- MIKIKELSEN, A. (2002 a) *Medarbeidersamtaler i det nye arbeidslivet*, Oslo, Cappelen akademisk forl.
- MIKIKELSEN, A. & LIE, T. (1998) *Medarbeidersamtaler, arbeidsmiljø og helse*. Stavanger, Rogaland Research.
- MITCHELL, T. R. & LARSON, J. R. (1987) *People in organizations: an introduction to organizational behavior*, New York, McGraw-Hill.
- NESH (2008) Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi. <http://www.etikkom.no/retningslinjer/NESHretningslinjer>.
- NEWELL, S. (2002) *Creating the healthy organization: well-being, diversity and ethics at work*, London, Thomson Learning.
- NORDHAUG, O. (2002 a) *LMR : ledelse av menneskelige ressurser: målrettet personal- og kompetanseledelse*, Oslo, Universitetsforl.
- NORDHAUG, O. & GAUSDAL, B. (2002 b) *Strategisk personalledelse: utvalgte emner*, Oslo, Universitetsforl.
- NORDVIK, H. & ULLEBERG, P. (2000) *Teststatistikk*, Trondheim, Tapir.
- OLAUSSEN, Å. (2007) Arbeidsmiljøet i barnehagen - en undersøkelse om førskolelærernes arbeidsmiljø (rapport av Utdanningsforbundet).
- PERSONAL & LEDELSE (2007 a) Bladet Personal og Ledelse. *Personal og Ledelse*, Nr. 5, se bl.a. side 49-50.
- POPPER, K. R. (1965) *The logic of scientific discovery*, New York, Harper & Row.



## Uavhengige variabler

Medarbeidersamtaler (MAS) 1=Nei 2=Ja

Alder (Barnehagealder) – variabelen økende alder, er målt på Intervallnivå i alle modeller

Utdanning: 1=har førskolelærerutdanning 2=uten førskolelærerutdanning (variabelen er ikke signifikant og er utelatt i flere tilfeller)

## Avhengige Variabler

Initiativ og støtte (Y1) eller (AV2)

Gode initiativer blir ikke holdt tilbake eller stoppet i vår organisasjon

Ledelse (Y2) eller (AV2)

Våre ledere er ganske dyktige i sine jobber

Stress / arbeidspress (Y3R) eller (AV3R)

Arbeidspresset forårsaker private vansker for mange på min arbeidsplass

Trivsel åpenhet (Y4) eller (AV4)

Menneskene som jobber her liker hverandre

Kommunikasjon (Y5) eller (AV5)

Jeg og mine kolleger sier for det meste hva vi mener i viktige saker

Mening (Y6R) eller (AV6R)

Jeg har mange kollegaer som føler at jobben deres er meningsløs

Sosialt klima og konflikter (Y7R) eller (AV7R)

Flere av de som jobber her, har vanskeligheter med å omgås hverandre

Turnover hensikt (Y8R) eller (AV8R)

Flere av mine kolleger tenker på å finne seg nye jobber andre steder

Flyttilstander (Y9) eller (AV9)

Noen ganger er arbeidet så spennende at jeg og mine kolleger glemmer tid og sted

Maktavstand (Y10) eller (AV10)

Når jeg snakker på tomannshånd med min leder, er det som å snakke med en god venn

### Trivsel åpenhet (Y4)

Menneskene som jobber her liker hverandre

	Ikke Mas			Mas		
	M	St.Dev	N	M	St.Dev	N
BHG1	5	0	3	4,667	1,155	12
BHG2	4,75	1,165	8	5,417	0,669	12
BHG3	5,286	0,756	7	5,2	0,447	5
BHG4	5,583	0,515	12	5	2	6
BHG5	4,923	0,494	13	5,125	0,354	8
			43			43

86

### Kommunikasjon (Y5)

Jeg og mine kolleger sier for det meste hva vi mener i viktige saker

	Ikke Mas			Mas		
	M	St.Dev	N	M	St.Dev	N
BHG1	5	1	3	5,083	0,669	12
BHG2	5,25	0,463	8	5,25	0,622	12
BHG3	5	0,816	7	4,6	0,894	5
BHG4	5,083	0,515	12	5,167	0,983	6
BHG5	4,583	0,793	12	4,5	0,756	8
			42			43

85

### Mening (Y6)

Jeg har mange kollegaer som føler at jobben deres er meningsløs (reversert)

	Ikke Mas			Mas		
	M	St.Dev	N	M	St.Dev	N
BHG1	5,667	0,577	3	5,333	0,985	12
BHG2	5,125	0,835	8	5,833	0,389	12
BHG3	5,429	0,535	7	5,6	0,548	5
BHG4	5,667	0,492	12	5,833	0,408	6
BHG5	5,692	1,182	13	4,875	1,246	8
			43			43

86

### Sosialt klima og konflikter (Y7)

Flere av de som jobber her, har vanskeligheter med å omgås hverandre (reversert)

	Ikke Mas			Mas		
	M	St.Dev	N	M	St.Dev	N
BHG1	3,667	1,155	3	4,667	1,435	12
BHG2	5	0,926	8	5,5	0,905	12
BHG3	5,429	0,535	7	5,6	0,548	5
BHG4	5,417	0,669	12	5,667	0,516	6

## Korrelasjoner mellom avhengige variabler

Korrelasjoner		AV1	AV2	AV3R	AV4	AV5	AV6R	AV7R	AV8R	AV9	AV10
<b>AV1</b>	Pearson Correlation	1,000	0,428	0,288	0,412	0,169	0,207	0,265	0,342	0,223	0,286
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,009	0,000	0,134	0,064	0,017	0,002	0,045	0,010
	N	81	81	81	81	80	81	81	79	81	81
<b>AV2</b>	Pearson Correlation	0,428	1,000	0,123	0,302	0,180	0,256	0,319	0,061	0,108	0,315
	Sig. (2-tailed)	0,000		0,266	0,005	0,101	0,018	0,003	0,585	0,324	0,003
	N	81	85	84	85	84	85	85	83	85	85
<b>AV3R</b>	Pearson Correlation	0,288	0,123	1,000	0,097	0,227	0,391	0,248	0,510	0,004	0,006
	Sig. (2-tailed)	0,009	0,266		0,377	0,038	0,000	0,022	0,000	0,974	0,954
	N	81	84	85	85	84	85	85	83	85	85
<b>AV4</b>	Pearson Correlation	0,412	0,302	0,097	1,000	0,251	0,204	0,383	0,299	0,275	0,352
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,005	0,377		0,020	0,058	0,000	0,006	0,010	0,001
	N	81	85	85	87	86	87	87	84	87	87
<b>AV5</b>	Pearson Correlation	0,169	0,180	0,227	0,251	1,000	0,169	0,143	0,252	0,076	0,129
	Sig. (2-tailed)	0,134	0,101	0,038	0,020		0,120	0,188	0,021	0,486	0,237
	N	80	84	84	86	86	86	86	84	86	86
<b>AV6R</b>	Pearson Correlation	0,207	0,256	0,391	0,204	0,169	1,000	0,406	0,326	0,342	0,117
	Sig. (2-tailed)	0,064	0,018	0,000	0,058	0,120		0,000	0,002	0,001	0,279
	N	81	85	85	87	86	87	87	84	87	87
<b>AV7R</b>	Pearson Correlation	0,265	0,319	0,248	0,383	0,143	0,406	1,000	0,186	0,266	0,224
	Sig. (2-tailed)	0,017	0,003	0,022	0,000	0,188	0,000		0,091	0,013	0,037
	N	81	85	85	87	86	87	87	84	87	87
<b>AV8R</b>	Pearson Correlation	0,342	0,061	0,510	0,299	0,252	0,326	0,186	1,000	0,269	0,034
	Sig. (2-tailed)	0,002	0,585	0,000	0,006	0,021	0,002	0,091		0,013	0,757
	N	79	83	83	84	84	84	84	84	84	84
<b>AV9</b>	Pearson Correlation	0,223	0,108	0,004	0,275	0,076	0,342	0,266	0,269	1,000	0,132
	Sig. (2-tailed)	0,045	0,324	0,974	0,010	0,486	0,001	0,013	0,013		0,223
	N	81	85	85	87	86	87	87	84	87	87
<b>AV10</b>	Pearson Correlation	0,286	0,315	0,006	0,352	0,129	0,117	0,224	0,034	0,132	1,000
	Sig. (2-tailed)	0,010	0,003	0,954	0,001	0,237	0,279	0,037	0,757	0,223	
	N	81	85	85	87	86	87	87	84	87	87

**Coefficients(a)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta	Tolerance	VIF	B	Std. Error
	(Constant)	41,422	2,059		20,113	,000		
1	Medarbeidersamtaler	2,647	1,195	,223	2,215	,030	,985	1,015
	Barnehagens alder	,736	,155	,478	4,745	,000	,985	1,015

a Dependent Variable: Alle Y i indeks på av hengig variabel (verdi fra 10-60)

**Collinearity Diagnostics(a)**

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
		(Constant)	Medarbeidersamtaler	Barnehagens alder	(Constant)	Medarbeidersamtaler
	1	2,564	1,000	,01	,01	,05
1	2	,389	2,568	,02	,05	,85
	3	,047	7,408	,97	,93	,10

a Dependent Variable: Alle Y i indeks på av hengig variabel (verdi fra 10-60)

## Spørreundersøkelse om arbeid

Kryss av i  for det du føler er mest riktig

Jeg jobber i: *Barnehage 1*  *Barnehage 2*  *Barnehage 3*

Er du førskolelærer? *Ja*  *Nei*

1. Gode initiativer blir ikke holdt tilbake eller stoppet i vår organisasjon  
*helt uenig*  *uenig*  *litt uenig*  *litt enig*  *enig*  *helt enig*
2. Våre ledere er ganske dyktige i sine jobber  
*helt uenig*  *uenig*  *litt uenig*  *litt enig*  *enig*  *helt enig*
3. Arbeidspresset forårsaker private vansker for mange på min arbeidsplass  
*helt uenig*  *uenig*  *litt uenig*  *litt enig*  *enig*  *helt enig*
4. Menneskene som jobber her liker hverandre  
*helt uenig*  *uenig*  *litt uenig*  *litt enig*  *enig*  *helt enig*
5. Jeg og mine kolleger sier for det meste hva vi mener i viktige saker  
*helt uenig*  *uenig*  *litt uenig*  *litt enig*  *enig*  *helt enig*
6. Jeg har mange kollegaer som føler at jobben deres er meningsløs  
*helt uenig*  *uenig*  *litt uenig*  *litt enig*  *enig*  *helt enig*
7. Flere av de som jobber her, har vanskeligheter med å omgås hverandre  
*helt uenig*  *uenig*  *litt uenig*  *litt enig*  *enig*  *helt enig*
8. Flere av mine kolleger tenker på å finne seg nye jobber andre steder  
*helt uenig*  *uenig*  *litt uenig*  *litt enig*  *enig*  *helt enig*
9. Noen ganger er arbeidet så spennende at jeg og mine kolleger glemmer tid og sted  
*helt uenig*  *uenig*  *litt uenig*  *litt enig*  *enig*  *helt enig*
10. Når jeg snakker på tomannshånd med min leder, er det som å snakke med en god venn  
*helt uenig*  *uenig*  *litt uenig*  *litt enig*  *enig*  *helt enig*

En medarbeidersamtale er en systematisk oppsummerende samtale mellom leder og medarbeider, vanligvis 1-2 ganger per år, for å sikre begge parters interesser i ansettelsesforholdet.

1. Har du hatt medarbeidersamtale de siste 12 måneder?  
*Ja*  *Nei*

Vennligst brett arket, slik at dine svar ikke kan leses av andre.

Takk for hjelpen!