



**LUNDS**  
UNIVERSITET

Pedagogiska institutionen  
Box 199, 221 00 Lund

Kurs: PEDM11

Magisteruppsats, 15 högskolepoäng

Datum: 2009-01-08

# Medarbetarsamtal ur ett individuellt och organisatoriskt perspektiv

- En intervjustudie på Lunds kommun

Maria Steén

Handledare:  
Maria Löfgren  
Martinsson &  
Glen Helmstad

## ABSTRACT

Arbetets art:	Magisteruppsats 15 högskolepoäng
Sidantal:	47 sidor exklusive bilagor
Titel:	Medarbetarsamtal ur ett individuellt och organisatoriskt perspektiv – En intervjustudie på Lunds kommun
Författare:	Maria Steén
Handledare:	Maria Löfgren Martinsson & Glen Helmstad
Datum:	2009-01-08
Sammanfattning:	<p>Bakgrund – Medarbetarsamtal har sina rötter från 1800-talet och används idag ute i organisationerna som ett redskap för att påverka både medarbetarnas och organisationens utveckling. Då jag själv aldrig har haft ett medarbetarsamtal finner jag det intressant att undersöka detta närmare.</p> <p><i>Syfte- Är att belysa föreställningar kring medarbetarsamtal ur så väl ett individuellt som ett organisatoriskt perspektiv samt om dessa föreställningar kan bidra till medarbetarnas utveckling.</i></p> <p>Metod- För att uppnå syftet har nio kvalitativa intervjuer genomförts med två chefer och sju medarbetare på Lunds kommun. Vid intervjuerna har jag använt mig av intervjuguiden, en vid intervjuerna med cheferna och en när medarbetarna intervjuades. Urvalet till respondenterna har gjorts med hjälp av två kontaktpersoner på kommunen.</p> <p>Resultat- Jag har fått en god inblick kring medarbetarnas och chefernas föreställningar om medarbetarsamtal. Jag har funnit ett par likheter och skillnader. Likheterna har bland annat varit att båda parterna är nöjda med samtalets innehåll men ej med uppföljningen. Skillnaderna ligger i att cheferna är nöjda med platsen samtalet utförs på men dock ej alla de intervjuade medarbetarna. Förslag på vidare forskning är att fortsätta forska på medarbetsamtal inom både det individuella perspektivet med även det organisatoriska. Med tanke på att jag enbart har studerat en relativt liten del. Ett annat exempel på vidare forskning är att studera mina forskningsfrågor i en annan bransch.</p>
Nyckelord:	Medarbetarsamtal, utvecklingssamtal, kompetensutveckling, Lunds kommun, individuellt perspektiv och organisatoriskt perspektiv

<b>FÖRORD</b> .....	<b>3</b>
<b>1 INLEDNING</b> .....	<b>4</b>
1.2 LUNDS KOMMUN SOM ARBETSPLATS.....	4
1.3 DEFINIERING AV BEGREPP OCH AVGRÄNSNING I UPPSATSEN.....	5
1.4 PEDAGOGISK RELEVANS.....	5
1.5 SYFTE.....	6
1.6 DISPOSITION AV STUDIEN.....	6
<b>2 TEORI</b> .....	<b>7</b>
2.1 GENOMFÖRANDE.....	7
<b>2.1.1 Sökning av litteratur</b> .....	7
<b>2.1.2 Urval av litteratur till min studie</b> .....	7
<b>2.1.3 Källkritik</b> .....	7
2.2 DEL 1 – HRD-FORSKNING/PERSONALUTVECKLING.....	8
<b>2.2.1 Organisationens förhållande till kompetensutveckling</b> .....	8
<b>2.2.2 HRD-forskningen internationellt</b> .....	8
<b>2.2.3 Kompetensutveckling nationellt</b> .....	10
<b>2.2.4 Perspektiv på kompetensutveckling</b> .....	10
<b>2.2.5 Individens förhållande till utvecklingen av kompetens</b> .....	12
<b>2.2.6 Medarbetarsamtals kopplingar till kompetensutveckling</b> .....	12
2.3 DEL 2 - MEDARBETARSAMTAL.....	13
<b>2.3.1 Historik om medarbetarsamtal</b> .....	13
<b>2.3.2 Värderingsperspektivet och utvecklingsperspektivet</b> .....	14
2.4 TIDIGARE FORSKNING KRING MEDARBETARSAMTAL.....	14
<b>2.4.1 Syftet och målet med medarbetarsamtal</b> .....	14
<b>2.4.2 Genomförandet och innehållet i samtalet</b> .....	15
<b>2.4.3 Kvaliteten och ömsesidighet i ett utvecklingssamtal</b> .....	15
<b>2.4.4 Feedback</b> .....	16
<b>2.4.5 Medarbetarsamtal i Sverige och internationellt</b> .....	16
2.5 DISKUSSION AV TIDIGARE FORSKNING.....	17
<b>2.5.1 Tidigare forsknings utformning</b> .....	17
<b>2.5.2 Perspektiv på tidigare studier</b> .....	17
<b>2.5.3 Inplacering av min egen studie</b> .....	18
<b>3 METOD</b> .....	<b>20</b>
3.1 UTGÅNGSPUNKTER.....	20
<b>3.1.1 Kvalitativ forskningsstrategi</b> .....	20
3.2 GENOMFÖRANDE.....	21
<b>3.2.1 Urval och presentation av respondenter</b> .....	21
<b>3.2.2 Utformandet av intervjuguide</b> .....	21
<b>3.2.3 Intervjutillfället</b> .....	21
<b>3.2.4 Bearbetning av mitt empiriska material</b> .....	22
3.3 ETISKT FÖRHÅLLNINGSSÄTT.....	23
3.4 KVALITETSASPEKTER.....	23
<b>3.4.1 Äkthet, reliabilitet och validitet</b> .....	23
<b>3.4.2 Förståelse</b> .....	24
<b>3.4.3 Intervjuareffekten</b> .....	24

<b>4 RESULTATREDOVISNING .....</b>	<b>25</b>
4.1 FÖRESTÄLLNINGAR KRING MEDARBETARSAMTAL.....	25
<b>4.1.1. Betydelsen av medarbetarsamtal .....</b>	<b>25</b>
<b>4.1.2 Initiativet till medarbetarsamtalet.....</b>	<b>26</b>
<b>4.1.4 Platsen där samtalet genomförs .....</b>	<b>28</b>
<b>4.1.5 Innehållet i medarbetarsamtalet.....</b>	<b>28</b>
<b>4.1.6 Medarbetarnas föreställningar kring vad som är Lunds kommuns syfte med medarbetarsamtalet .....</b>	<b>30</b>
<b>4.1.7 Dokumentation av det utförda medarbetarsamtalet.....</b>	<b>30</b>
<b>4.1.8 Sker det någon uppföljning av medarbetarsamtalen? .....</b>	<b>31</b>
<b>4.1.9 ... och så var det det här med lönen .....</b>	<b>31</b>
4.2 HUR ARBETAR LUNDS KOMMUN MED KOMPETENSUTVECKLING?.....	32
<b>4.2.1 Syfte och mål med kompetensutveckling .....</b>	<b>32</b>
<b>4.2.2 Beslut om kompetensutveckling .....</b>	<b>33</b>
<b>4.2.3 Medarbetarnas syn på deras utvecklingsmöjligheter .....</b>	<b>33</b>
4.3 SAMMANFATTNING .....	34
<b>5 ANALYS .....</b>	<b>35</b>
5.1 MEDARBETARSAMTALET.....	35
<b>5.1.1 Betydelsen och initiativet .....</b>	<b>35</b>
<b>5.1.2 Plats, innehåll och mål med medarbetarsamtalet.....</b>	<b>35</b>
<b>5.1.3 Dokumentation och uppföljning .....</b>	<b>36</b>
<b>5.1.4 Ska lönen diskuteras i medarbetarsamtalet? .....</b>	<b>37</b>
5.2 UTVECKLINGSMÖJLIGHETER FÖR MEDARBETARNA OCH ORGANISATIONEN.....	37
<b>5.2.1 Kompetensutvecklingens syfte .....</b>	<b>38</b>
5.3 MEDARBETARSAMTALET I ETT HRD-PERSPEKTIV .....	38
5.4 SLUTSATSER I ANALYSEN .....	39
<b>6 DISKUSSION .....</b>	<b>41</b>
6.1 DISKUSSION AV VALD FORSKNINGSMETOD.....	41
6.2 RESULTATETS BETYDELSE .....	41
6.3 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING .....	43
<b>REFERENSLISTA .....</b>	<b>45</b>
<b>BILAGOR .....</b>	<b>48</b>
1. FÖLJEBREV TILL CHEFER .....	48
2. FÖLJEBREV TILL MEDARBETARE .....	49
3. FÖLJEBREV TILL KONTAKTPERSONER SOM ARBETAR PÅ LUNDS KOMMUN .....	50
4. INTERVJUGUIDE TILL CHEFERNA .....	51
5. INTERVJUGUIDE TILL MEDARBETARNA .....	53
6. LATHUND FÖR UTVECKLINGSSAMTAL FRÅN LUNDS KOMMUN .....	55

## *Förord*

---

*Yippie! Äntligen klar!!!*

*Till att börja med vill jag TACKA alla medarbetare i Lunds kommun som både förmedlat kontakter och deltagit i intervjuerna till den här studien utan Er hade den det inte blivit någon uppsats!*

*Jag vill TACKA Maria som har varit en stöttande handledaren under vägens gång, men även TACKA Glen som ryckt in som min extra handledare. Tack för Ert stöd och Er inspiration!*

*Jag vill även TACKA familj och vänner som påhejat mig hela vägen in i mål!*

Lund, januari 2009

María Steén

# 1 Inledning

---

Med det här citatet vill jag inleda den här uppsatsen:

*”Ett allt större behov av en överordnad och integrerad personalstrategi har vuxit fram genom skärpt konkurrens och ökade krav på flexibilitet och kompetens. Förändringstakten i samhället och arbetslivet är i dag så hög att många organisationer söker efter lösningar där själva arbetsprocessen anpassas för kontinuerlig förbättring. Allt fler organisationer som befinner sig i sådan situation ser medarbetarsamtal och principerna för organisationslärande som användbara instrument” (Mikkelsen s 7, 1998)*

Som ni kanske förstår handlar den här studien om medarbetarsamtal och hur detta kan användas som redskap för att påverka individers samt organisationers utveckling. Jag har själv varit ute i arbetslivet ett par år på olika arbetsplatser, främst som vikarie och extra arbetare, men har själv aldrig genomgått ett medarbetarsamtal. Därför finner jag det intressant att undersöka denna företeelse lite närmare.

Medarbetarsamtal är inget nytt fenomen utan det har förekommit sedan en lång tid tillbaka. Mikkelsen (1998) beskriver i sin rapport att medarbetarsamtal har sina rötter från Skottland på 1800-talet. På den tiden hade man timmerstockar i tre olika färger som symboliserat medarbetarens prestation. Allteftersom prestationen förbättrades ändrades färgen på stocken som fanns upphängd ovanför medarbetarens arbetsplats. Detta är dock ingen företeelse som användes idag och tur är väl det.

Dagens medarbetarsamtal anses enligt litteraturen ske cirka en gång per år mellan medarbetaren och dennes närmaste chef (Mikkelsen, 1998, Lindgren, 2001 & Engquist, 1990). Frågor och funderingar jag har kring ämnet är om organisationens syn på medarbetarsamtal överensstämmer med medarbetarnas. Hur ser deras olika föreställningar ut? Vad är relationen mellan medarbetarsamtalet och utvecklingen av medarbetare och organisationen?

Jag har valt att genomföra min studie i en organisation, Lunds Kommun. Handledningsplanen för 2008 har ledordet *personalförsörjning*. I och med detta anser jag det lämpligt att undersöka vilka föreställningar organisationen och medarbetarna har om sina medarbetarsamtal eftersom detta kan vara en del i hur kommunen i framtiden kan arbeta vidare med sin personalförsörjning.

## 1.2 Lunds kommun som arbetsplats

I Lunds kommuns olika förvaltningar arbetar cirka 9000 personer inom 250 olika yrkeskategorier. De största yrkesgrupperna finns inom skola och omsorg. I kommunen arbetar det 78 % kvinnor och 22 % män. Bland dessa kvinnor och män är drygt 450 ledare/chefer på olika nivåer. Med sina över 9000 anställda är kommunen den största arbetsgivaren i kommunen, dock endast om antalet anställda inom kommungränsen räknas (Lund, 2008: a).

År 2002 antog kommunen ett personalpolitisktprogram som ska pågå i 10 år. Varje år har kommunen fastställt en handlingsplan om vad kommunen ska eftersträva det följande året inom det personalstrategiska arbetet (Lund, 2008: b).

Temat för handlingsplanen 2006 och 2007 har speglats av välbefinnande och hälsa, ledarskap och medarbetarskap. Sjukfrånvaron minskade med 7.3 %. Cirka 300 ledare inom kommunen

har genomgått ett ledarskapsutvecklingsprogram och planering för ett nytt program pågår (Lund, 2008: c).

Ledordet för Lunds kommuns handlingsplan 2008 är *personalförsörjning*. Inom en snar framtid kommer kommunen att ha stora pensionsavgångar då alla 40-talisterna ska gå i pension. Om fem år kommer Lunds kommuns personalstyrka minska med 40 %, och om ytterligare 10 år med 80 %. Detta på grund av pensionsavgångar och naturliga avgångar (Lund, 2008: b).

*”Årliga medarbetarsamtal ska genomföras med alla medarbetare. En dialog ska hållas om medarbetarens intresse för ett eventuellt större ansvar eller för alternativa arbetsuppgifter likaväl som övrig kompetensutveckling. I samband med medarbetarsamtalet ska en skriftlig, individuell utvecklingsplan utarbetas för varje medarbetare”* (Lund, 2008: b).

Mitt intresse ligger i att jag vill fokusera på medarbetarsamtal, som ett verktyg, för den personalen som arbetar inom kommunen och hur de i sin framtid kan vara med och påverka sin, samt kommunens utveckling.

### 1.3 Definiering av begrepp och avgränsning i uppsatsen

Den definition av medarbetarsamtal som jag utgår från i denna studie är:

*”En förberedd regelbundet återkommande diskussion mellan chef och medarbetare avhandlande verksamhetens mål och medel och som präglas av ömsesidighet”* (Engquist, 1990 s 31).

I litteraturen definieras ett regelbundet planerat samtal mellan medarbetaren och dennes närmsta chef på lite olika sätt; utvecklingssamtal, medarbetarsamtal och planeringssamtal. Den vanligaste definitionen jag sett vid inläsningen av texter är begreppet medarbetarsamtal, vilket är det begrepp som kommer att användas i studien. Det var även det första begreppet som Lunds kommun använde sig av i sin handlingsplan. Medarbetarsamtal kommer även att användas för att det inte ska ske någon förväxling med utvecklingssamtal som används i skolverksamhet. Jag anser inte att betydelsen av begreppen skiljer sig åt utan endast namnen. När jag var ute och intervjuade mina respondenter upptäckte jag dock att de flesta använde sig av uttrycket utvecklingssamtal, så vid mina intervjuer anpassade jag mig efter rådande situation för att det inte skulle bli några missförstånd, mellan mig och respondenten. En del respondenter använde båda dessa uttryck omväxlande för samma företeelse.

Jag har valt att avgränsa den här studien till den offentliga verksamheten, Lunds kommun. I studien har jag intervjuat två chefer och sju av deras medarbetare på två olika förvaltningar. På den ena förvaltningen intervjuade jag en chef och fyra av chefens medarbetare och i den andra en chef och tre medarbetare.

### 1.4 Pedagogisk relevans

När pedagogik i arbetslivet diskuteras syftas det kanske främst på lärande, både av individer samt organisationer. Det mesta av lärandet på arbetsplatsen kopplas kanske främst till personalutbildning, kompetensutveckling eller kurser av både intern- och extern karaktär. Det finns även en annan typ av lärande som äger rum dagligen, som tros utgöra den största delen av lärande på arbetsplatsen, och den beskrivs som *”on the job learning”* (Mikkelsen, 1998 & Borgström & Gougoulakis, 2006). Pedagogik på arbetsplatsen innefattar även *utveckling* av individer samt organisationerna inom kontexten (Ellström & Hultman 2004).

Detta resonemang för oss vidare till begreppet medarbetarsamtal. Mikkelsen (1998) anser att medarbetarsamtal kan användas som hjälpmedel, för att bistå individen i dennes utveckling på

arbetsplatsen. Ytterligare kopplingar beskrivs av Borgström och Gougoulakis (2006) som anger att medarbetarsamtal är en form av arbetsplatsknutet lärande. Där medarbetarsamtalet kan ge medarbetaren feedback angående arbetsmiljö, arbetsförhållande, dennes starka och svaga sidor samt behovet av kompetensutveckling. Med denna diskussion anser jag att kopplingen mellan den pedagogiska relevansen och medarbetarsamtal är fastställd.

## 1.5 Syfte

*Är att belysa föreställningar kring medarbetarsamtal ur så väl ett individuellt som ett organisatoriskt perspektiv samt om dessa föreställningar kan bidra till medarbetarnas utveckling*

## 1.6 Disposition av studien

**Kap 2** – Innehåller teorier och tidigare forskning inom mitt forskningsområde.

**Kap 3** – Beskrivning av forskningsstrategi, samt hur jag har bearbetat mitt empiriska material och dess kvalitet.

**Kap 4** – Presentation av det empiriska materialet i relation till Kvaless (1997) tolkning av intervjutexter.

**Kap 5** – Analys av vad som framkommit i min resultatredovisning i förhållande till de utvalda teorierna i kapitel 2.

**Kap 6** – Diskussion och avslutande kommentarer med förslag till vidare forskning.

*Med detta vill jag nu önska dig som läsare en trevlig läsning!*



## 2 Teori

---

*I detta teorikapitel redogör jag för de teorier som använts i studien, samt förhållningssätt till litteraturen. Jag kommer först att göra en beskrivning hur mitt urval av litteratur gått till, för att sedan beskriva hur jag källkritiskt granskat den. Därefter följer två delar i kapitlet; HRD-forskning/personalutveckling och medarbetarsamtal.*

---

### 2.1 Genomförande

#### 2.1.1 Sökning av litteratur

Sökning av litteratur till den här studien har skett i flera led. Databaser som använts i sökningen efter litteratur och artiklar till studien har varit; Libris, Lovisa, ELIN och ERIC. Begrepp som använts i sökningen har varit; medarbetarsamtal, utvecklingssamtal, planeringssamtal, staff appraisal, appraisal interview, performance appraisal, kompetens, kompetensutveckling, organisatoriskt lärande och individuellt lärande, competence, human resource development, organizational learning. Vid inledningskedet av sökandet sökte jag främst efter svensk litteratur, på grund av att jag ville få en första insikt och förståelse av ämnesområdet. Efter denna sökning gick jag vidare för att söka efter internationell litteratur.

Vid sökningen av de svenska begreppen; medarbetarsamtal, utvecklingssamtal och planeringssamtal fanns en uppsjö av handböcker för chefer och medarbetare. Jag anser att den här litteraturen ej är vetenskapligt förankrad och har därför inte använt handböckerna i det teoretiska avsnittet utan endast vid egen läsning för att få en tydligare förståelse, eftersom jag själv aldrig genomgått ett medarbetarsamtal på någon av mina tidigare arbetsplatser.

#### 2.1.2 Urval av litteratur till min studie

Urvalet av litteratur angående begreppet medarbetarsamtal baseras främst på avhandlingar inom området. De svenska avhandlingarna var tre, den första är från 1990, Engquist, från pedagogiska institutionen i Uppsala. Den andra från 2001, Lindgren, från institutionen för nordiska språk från Lund och den senaste från 2005, Engström, från sociologiska institutionen i Göteborg. I mitt urval av medarbetarsamtalslitteratur ingår även en studie av en norsk sociolog, Mikkelsen, ett par C- och D-uppsatser och till sist några internationella artiklar.

Urvalet av litteratur angående HRD forskningen, kompetens och kompetensutveckling baserats på litteratur som grundar sig i både svensk och internationell litteratur. Inom HRD-forskningen internationell har jag främst använt mig av Lynhams (2000) matris. Inom den nationella forskningen har jag mestadels använd mig av Forsberg, Hede, Lundmark och Söderström (1984), Söderström (1981) och Ellström och Kock (1993).

#### 2.1.3 Källkritik

Thurén (2005) beskriver källkritiken utifrån litteraturens tillförlitlighet efter ett antal kriterier; äkthet, tidsband, oberoende och tendensfrihet. Genom min användning av de två kriterierna *äkthet* och *oberoende* har jag sållat bort såkallade handböcker och böcker som enbart har baserats på andra författares diskussioner. När det gäller *tidsband* har jag valt ut avhandlingar och forskningsartiklar som anses vara relativt nya, detta för att stödja den något äldre litteratur jag valt att använda mig av. Kriteriet *tendensfrihet*, innebär att jag ska se min

forskning ur en neutral synvinkel. Detta anser jag dock kan vara svårt på grund av min förförståelse om mitt ämne som jag fått vid inläsning av litteraturen och hört från andra som har genomgått medarbetarsamtal.

## 2.2 Del 1 – HRD-forskning/personalutveckling

---

*Innan jag beskriver mitt huvudområde, medarbetarsamtal, vill jag först börja med att skildra utgångspunkterna om kompetensutveckling ur både ett nationellt samt ett internationellt perspektiv. Detta eftersom en del av mitt syfte med studien är att se i vilken utsträckning föreställningarna kring medarbetarsamtalen påverkar utvecklingen av medarbetarna samt organisationen.*

---

### 2.2.1 Organisationens förhållande till kompetensutveckling

#### 2.2.1.1 Inre och yttre kontexters betydelse för kompetensutveckling

Ellström och Kock (1993) anser att kompetensutveckling i organisationer inte kan studeras utan kopplingar till en rad olika kontexter omkring organisationen. Författarna beskriver detta som det kontextuella perspektivet. Kontexterna kan delas upp i inre och yttre kontexter, där de yttre påverkar organisationens förhållande till kompetensutveckling utifrån och de inre kontexter dess påverkan dess förhållande inifrån.

Ellström och Kock (1993) menar att de yttre kontexterna är; politiska beslut (som hanterar en rad aspekter i verksamheten), ekonomiska resurserna, teknologisk utveckling, utbildningspolitik och utbudet av utbildning för vuxna. Till sist normer från omgivningen som organisationen ska rätta sig efter för att uppnå den legitimitet som eftersträvas.

De yttre kontexternas förhållande agerar inte på egen hand i betydelse av hur organisationen förhåller sig till kompetensutveckling. Författarna betonar vidare att de yttre kontexterna vanligtvis samspelar med de inre kontexterna. De inre kontexterna beskrivs som; verksamhetens primära arbetsuppgift (mål, uppgift och strategi), organisationsstrukturen, teknologin och medarbetarnas sociala faktor (Ellström & Kock, 1993).

Det som skiljer sig mellan kompetensutveckling inom den offentliga verksamheten gentemot den privata är främst skillnaden i hur de yttre och inre kontexterna på kompetensutveckling förhåller sig till organisationen. Inom den offentliga verksamheten, som jag studerat, är betydelsen av omgivnings allmänintresse en väldigt starkt faktor i hur den offentliga verksamheten arbetar med kompetensutveckling. Ellström och Kock (1993) beskriver att anledningen till detta är att kommunala organisationer är offentliga och öppna utåt mot omgivningen. Finansieringen av verksamheten betalas genom skatter och därigenom det starka allmänintresset – ”public interest”.

### 2.2.2 HRD-forskningen internationellt

I forsknings-sammanhang beskrivs termen HRD (human resource development) som en rad aktiviteter som genomförs i arbetslivet, vars syfte är; träna, utveckla, utbilda och arbetsbedöma både medarbetarna och arbetsgrupper som ska leda till organisationens utveckling (Hill, 2002 och Ellström och Kock, 1993).

Lynham (2000) har i artikeln *Theory Building in the Human Resource Development Profession* satt in HRD perspektivet i ett annat paradigm, än det positivistiska som mestadels av den

tidigare forskningen baserats på. I hennes forskning har hon satt in HRD-forskningen utifrån olika perspektiv i en matris som sedan är kopplat till teorier inom HRD. I matrisen ingår de fyra olika perspektiven; de funktionalistiska (positivism), tolkande, radikal strukturalistiska och de radikal humanistiska. I syfte att försöka förstå matrisen bättre har jag själv valt att översätta och tolka den nedan.

**Tabell 1: Theory-Building Research Paradigms Feeding the HRD body of knowledge**

		REGLERING	
		Funktionalistiska	Tolkande
O B J E K T I V	<b>*Beskrivning</b>	Kännetecknas av en objektiv syn på organisationen och återspeglar en inriktning av stabilitet eller status quo	Kännetecknas av en subjektiv syn på organisationen med intresse för reglering, eller snarare, en brist på intresse för att förändra status quo
	<b>*Forskningsmål</b>	Att forska efter sådant som återkommer och testa för att förutsäga och kontrollera	<b>*Forskningsmål</b> Att beskriva och förklara för att diagnostisera och förstå
	<b>*HRD exempel</b>	Ser struktur som något stabilt, objektivt och nödvändigt för att upprätthålla organisationsmässig stabilitet	<b>*HRD exempel</b> Ser struktur som en socialt konstruerad pågående process av utförandet
	<b>HRD- "Kroppen av kunskap"</b>		
		Radikal strukturalist	Radikal humanist
	<b>*Beskrivning</b>	Kännetecknas av en objektiv syn på organisationen med ett ideologiskt intresse för radikal förändring av den strukturella verkligheten	Kännetecknas av en subjektiv syn på organisationen med ideologisk inriktning mot radikalt förändrade konstruerade verkligheter
	<b>*Forskningsmål</b>	Att identifiera källor av dominans för att övertala och vägleda revolutionära metoder (för att skapa frihet genom att revidera strukturer)	<b>*Forskningsmål</b> Att beskriva och kritisera för att förändra (för att uppnå frihet, genom att revidera medvetandet)
	<b>*HRD exempel</b>	Struktur är sedd som en objektiv verklighet som kräver granskning och radikal förändring	<b>*HRD exempel</b> Struktur sedd som en subjektiv konstruktion av de med makt, och den bör exponeras och förändras
		RADIKAL FÖRÄNDRING	

S  
U  
B  
J  
E  
K  
T  
I  
V

(Lynham 2000, s 174 )

Anledningarna till konstruktion av matrisen var att Lynham (2000) delvis eftersträvade mer forskning inom den kvalitativ inriktning, men även att den skulle ha den teoretiska förankringen. Det som kan uttydas i Lynhams (2000) modell är att HRD- forskning kan bedrivas på en rad olika sätt och med olika utgångspunkter beroende på vilken organisation som studeras. När forskaren analyserar målen och objekten i förhållande till den valda organisation, kan det i matrisen utläsas vilket tillvägagångssätt/perspektiv forskaren använt sig av.

Forskningen inom HRD kan vidare beskrivas utifrån två olika synsätt som utgör grunden i hur forskarna ser på HRD. Dessa beskrivs som den amerikanska och den brittiska modellen.

Den amerikanska;

*“Americans pursued a performance outcomes paradigm which focused on developing individuals to enhance organisational performance outcomes” (Simmonds & Pedersen, 2006 s 122)*

Medan den brittiska modellen för HRD ser ut enligt följande;

*“In the UK, as in this article, support has developed for the view of HRD as concerned with understanding and enhancing individual and organizational learning.” (Corley & Eades, 2006 s 31)*

De båda synsätten kan delas upp i två olika inriktningar där den amerikanska företräder den prestationinriktade och den brittiska ett lärandesynt. Kunchinke (2005) anser att den forskning som bedrivs inom HRD främst baseras på det som Lynham (2000) beskriver som det funktionalistiska eller prestationinriktade som utgör den amerikanska modellen.

### **2.2.3 Kompetensutveckling nationellt**

Kompetensutveckling eller personalutbildning som Forsberg et al (1984) beskriver i sin litteratur utövas främst inom tre områden. Dels internt inom organisationerna, men ibland tar organisationerna hjälp utifrån av konsultfirmor eller utbildningsinstitut. Den sista formen av personalutbildning samordnades av den kommunala vuxenutbildningen, även kallad komvux. Trots att Forsbergs et al (1984) litteratur är några år äldre, är det tre formerna av kompetensutveckling aktuella även i dagens arbetsliv.

I syfte att förtydliga innehållet i kompetensutvecklingsbegreppet har jag valt att utgå från Forsbergs (1984) fyra kriterier för vad som faller inom ramen för personalutbildning. Ett, *att arbetsgivaren är huvudman för utbildningen*, två, *att den innehållsmässigt har anknytning till arbetet i vid mening*. Tre, *att den helt eller delvis sker på arbetstid* och till sist *att den helt eller delvis finansieras av arbetsgivaren* (Forsberg, 1984 s 18). Är ett eller flera av dessa kriterier faller det inom ramen för personalutbildning (Forsberg, 1984)

Lundmark (1998) poängterar ett förtydligande mellan begreppen utbildningsbehov och utvecklingsbehov, som är viktigt att ha i åtanke när begrepp som kompetensutveckling diskuteras. Lundmarks (1998) diskussion angående utbildnings- och utvecklingsbehov kan kopplas till Söderströms (1981) beskrivning av personalutbildning och personalutveckling. Söderström (1981) beskriver personalutbildning på liknande sätt som Forsberg et al (1984) ovanför. Personalutveckling innefattas av utvecklingsåtgärder som exempelvis arbetsrotation, arbetsutvidgning och ledarutveckling vars primära syfte är att vidga organisationen som i sin tur ska leda till det sekundära syftet och åstadkomma effekter även på individ och gruppnivå (Söderström, 1981).

### **2.2.4 Perspektiv på kompetensutveckling**

Kompetensutveckling i sig kan placeras inom en rad perspektiv beroende på vad organisationen har för syfte med kompetensutvecklingen. Ellström och Kock (1993) beskriver i sin SOU rapport fyra perspektiv inom kompetensutveckling. Perspektiven är; tekniskrationella, humanistiska, institutionella samt kontroll-konflikt och det är dem jag valt att utgå från vad gäller kompetensutveckling i den här studien.

#### 2.2.4.1 Teknisk-rationella

Det primära inom det teknisk-rationella perspektivet, vars grunder härstammar från "scientific management", är att det är ledningen som styr och formar målen i organisationen för att öka dess produktion. Detta styrs genom rationella föreställningar som är avsiktligt planerade. Ellström och Kock (1993) beskriver att det är ledningen som styr organisationen, därför kan den här typen av organisationsstruktur beskrivas som ett "top-down styre".

Satsningen på kompetensutveckling/personalutbildning inom perspektivet är väldigt förutbestämd. Ellström och Kock (1993) förklarar att detta beror på att kompetensutvecklingsinsatser främst sker efter den teknologiska utvecklingen och avser i första hand specifika kvalifikationer istället för de generella. Beslut om att medlemmarna ska få genomgå en form av kompetensutveckling, grundas utifrån kalkyler. I dessa sätts resultat av utbildningen i relation till lön och andra bortfallskostnader. På grund av dessa fasta ramarna inom perspektivet ses medlemmarna endast som råvaror som ska utföra på förhand uppsatta mål, vilket författarna anser kan leda till ett passivt lärande.

#### 2.2.4.2 Humanistiska ("human resources")

Det humanistiska perspektivet ser Ellström och Kock (1993) som ett sätt att utveckla de mänskliga resurserna och därigenom gör organisationen sin investering. Arbetet med detta ska dock ske ömsesidigt och fortgå under en längre period för att uppnå ett bra resultat. Inom perspektivet är det viktigt att medarbetarna känner delaktighet, gemenskap och självförverkligande i arbetet som utförs i organisationen.

Ellström och Kock (1993) beskriver vidare att utgångspunkten för kompetensutveckling inom det humanistiska perspektivet speglas av en integrerad del av den dagliga verksamheten. Författarna beskriver att insatser eller andra behov av utbildning kan planeras i form av planeringsamtal (medarbetarsamtal, min anmärkning) istället för i formella behovsanalyser.

#### 2.2.4.4 Kontroll-konflikt

Inom det här perspektivet fokuseras det inte på normer, värderingar och mål som de två ovanstående perspektiven. Ellström och Kock (1993) menar istället att perspektivet utgörs genom konflikter och motsättningar bland olika parter i organisationen, till exempel mellan arbetsgivare och arbetstagare.

När det gäller kompetensutveckling/personalutbildning av medarbetarna styrs detta i främsta hand av arbetsgivaren. Detta på grund av att arbetsgivaren är intresserad av att ha kontroll över de interna maktförhållandena som kan råda i organisationen. Författarna beskriver att kompetensutveckling används som ett osynligt maktutövningsinstrument för att styra medlemmarna i den riktning arbetsgivaren vill.

#### 2.2.4.3 Institutionella

Till skillnad från de tre ovanstående perspektiven menar Ellström och Kock (1993) att organisationer inom det här perspektivet istället ses som institutioner och styrs genom "bottom-up process". Dessa lever till viss del sitt eget liv och är nästintill oberoende av intressen och mål som till en början motiverade dess verksamhet. Eftersom målen främst ses som en symbolisk funktion intar organisationer inom detta perspektiv en värde rationell grundsyn.

Författarna förklarar att personalutbildning eller andra former av kompetensutveckling inom perspektivet ses som ett symboliskt arrangemang för att stärka organisationens legitimitet.

## 2.2.5 Individens förhållande till utvecklingen av kompetens

### 2.2.5.1 Kompetens

En rad olika tolkningar av begreppet kompetens förekommer i forskning och litteraturen, men trots mängden av tolkningar kan dock likheter förekomma i dem. Likheterna består i att kompetens ofta sätts i relation till att utföra en specifik uppgift och ta fram rätt kunskaper för att utföra den uppgiften (Söderström, 1990 Ellström, 1992, 1997). Uppgiften kan i sin tur delas in i olika självständighetsgrader, alltså i vilken grad individen har en friare tolkningsförmåga samt handlingsförmåga. Ligger ramen för tolkningsförmågan samt handlingsförmågan på ett friare plan och valet av metod för att utföra uppgiften inte är förutbestämd, placeras detta inom det som Ellström (1992) beskriver som utvecklingsinriktat lärande. Står däremot individen för en uppgift med fastare ram, där metoden och den egna handlingsförmågan inte är lika fri placeras Ellström (1992) in detta under anpassningsinriktat lärande. Det som beskrivits ovan kan i sin tur relateras till hur medarbetarna utför olika uppgifter vid till exempel en kompetensutvecklingsinsats eller övriga uppgifter de utför som påverkar deras utveckling i någon riktning.

Flera författare (Sandberg & Targama, 1998, Sandberg, 1994 och Dall'alba & Sandberg, 2006) har dock en annan syn på kompetens än den ovan beskrivna, därför har jag valt att även presentera ytterligare en syn på kompetens.

Sandberg (1994) menar att kompetens hos individerna baseras på deras förståelse i hur de ska lösa eller agera vid en arbetsuppgift, hans definition skiljer sig tämligen från ovanstående. Sandberg (2000) har i en senare forskning beskrivit kompetens i relation till den mening arbetet har för den som utför arbetsuppgifter. Detta beskrivs som en tolkande ansats av begreppet kompetens. Sandbergs (2000) forskningen beskrivs utifrån ett fenomenografiskt perspektiv, och hans definition på kompetens uttrycker sig enligt följande:

*“Competence is thus seen as constituted by the meaning the work takes on for the worker takes on for the worker in his or her experience” (Sandberg, 2000 s 11)*

Som utgångspunkt i sin studie var Sandberg kritisk till det rationalistiska perspektivet på kompetens, där medarbetaren presteras bättre beroende på attributens sammansättning ser ut. Resultatet av hans studie resulterade enligt följande:

*“Central finding... is that human competence is not primarily a specific set of attributes. Instead, workers' knowledge, skills and other attributes used in accomplishing work are preceded by and based upon their conceptions of work... the findings suggest that the basic meaning structure of workers' conceptions of their work constitutes human competence.” (Sandberg, 2000, s 20)*

## 2.2.6 Medarbetarsamtalets kopplingar till kompetensutveckling

Mikkelsen (1998) hänvisar i sin litteratur att medarbetarnas förväntningar och huvudmålsättning med medarbetarsamtalet är att diskutera den kompetens samt de utvecklingsbehov som finns hos medarbetaren. Beskrivningen av medarbetarens huvudmålsättning om sitt medarbetarsamtal kan likväl beskrivas utifrån den kompetensanalysmodell Lundmark (1998) beskriver i *Utbildning i arbetslivet*. Vidare hävdar Mikkelsen (1998) att medarbetarsamtalet ska fungera som ett tillvägagångssätt för att upprätthålla den kompetens eller de utvecklingsbehov medarbetaren behöver samt lägga upp en strategi för hur detta ska möjliggöras. Mikkelsen (1998) betonar även vikten av att medarbetarens behov av utbildning samt utveckling ska i den mån det är möjligt överensstämja med organisationens behov. Därför är det viktigt att medarbetarens kompetens kartläggs för att båda parterna ska bli nöjda.

Mikkelsen (1998) beskriver även uppföljningen av medarbetarsamtalet. Detta ses ofta som en brist och är något som kritiseras från medarbetarna. Han uttrycker detta genom följande citat "Vi har ett samtal och så händer det ingenting mer" (Mikkelsen, 1998, s 123). Han menar att detta kan beror på att cheferna är osäkra på vad medarbetarna menar när det säger att de vill ha mer uppföljning. Konsekvensen av detta kan leda till bristande utveckling av medarbetarna på grund av att chefen och medarbetaren inte *talat* samma språk. Lösningen på detta beskriver Mikkelsen (1998) som så kallade uppföljningssamtal. Dessa ska fungera som ett komplement till medarbetarsamtalen och kan ske flera gånger om året. I samtalen kan chefen och medarbetaren diskutera utvecklingsmöjligheter/kompetensutvecklingsinsatser samt följa upp de som medarbetaren genomfört. Ovanstående resonemang för oss vidare till mitt huvudämne, medarbetarsamtal.

## 2.3 Del 2 - Medarbetarsamtal

---

I avsnittet kommer en presentation om hur det historiskt sett ut vad det gäller medarbetarsamtalet, jag kommer även att göra en presentation om värderingsperspektivet respektive utvecklingsperspektivet.

---

### 2.3.1 Historik om medarbetarsamtal

Engquist (1990) påstår att Frederick Taylor upphovsmannen till Scientific Management var den förste som intresserade sig för att mäta enskilda individers prestationer i arbetslivet. Hans idéer grundade sig på ett nedbrytningssystem av arbetet för att öka dess effektivitet. Eftersom Taylors idéer grundar sig inom teknik, var det människorna som skulle anpassas till maskinernas effektivitet och inte tvärtom. Genom denna arbetsmentalitet växte ackordarbetet fram och arbetarna belönades beroende på hur snabbt de arbetade. Engquist (1990) beskriver vidare hur man på 50- och 60-talet inrättade skattningsskalor där medarbetarnas prestationer bedömdes. På grund av att det var medarbetares prestationer som värderades, placeras detta inom ramen för det som benämndes för värderingsperspektivet. Skattningsskalorna försvann dock efter en ganska kort period beroende på att det inte enbart var själva prestationen som bedömdes, utan även en rad andra saker, till exempel personkemi, relation till chefen och hur arbetsgruppen fungerade.

Mikkelsen (1998) väljer i sin litteratur att placera taylorismens syn på prestationsvärderingar under det strukturella perspektivet där organisationens mål spelar en viktig roll (för närmare insyn se; Bolman & Deal, 2006 *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*). När Taylors skattningsskalor gick i graven introducerades en ny metod för bedömningen av medarbetarna, metoderna placerades in i MBO rörelsen (Management By Objectives). Engquist (1990) översätter MBO som; *målstyrning i samverkan* (Engquist, 1990 s 23). Införandet av denna metod gjordes på 50-talet. Syftet med MBO var att; diskutera medarbetarens prestation under en viss period, mål i verksamheten, utredning av medarbetarens utvecklingsbehov samt upprätta en plan som skulle finnas tillgänglig både för medarbetaren samt chefen.

Till skillnad från taylorismen som placerades under det strukturella perspektivet befinner sig MBO rörelsen inom det som Mikkelsen (1998) beskriver som det humanistiska perspektivet. Syfte med detta perspektiv är att anpassning sker efter människors behov, förmåga och värdering.

Engquist (1990) beskriver vidare att det var främst på 60–70-talet som medarbetarsamtalen utvecklades till hur de ser ut idag. Under den här perioden börjades det nämligen diskuteras arbetet som livskvalitet och att människan inte längre ska fungera som maskiner. Idag läggs

istället vikten på stimulans och utveckling av medarbetarna, vidare benämndes det här som utvecklingsperspektivet.

Soltani, Gennard, van der Meer och Williams (2003) beskriver även dem i deras studie att utvecklingen för medarbetarsamtalen gått från att till en början utgöra en kontroll av medarbetare, för att i dagens samtal mer fokusera på motivation och utveckling av individerna inom organisationen. Detta för att tillföra så kallad *job satisfaction*.

### **2.3.2 Värderingsperspektivet och utvecklingsperspektivet**

Engström (2005) beskriver dock vidare i sin avhandling att både värderingsperspektivet och utvecklingsperspektivet (som delvis beskrivits under 2.3.1) förekommer i dagens medarbetarsamtal. Inom ramen för värderingsperspektivet värderar chefen medarbetarens prestationer i förhållande till organisationens mål. Chefen ska i den här rollen fungera som belönare och kontrollant. Inom det andra perspektivet diskuteras faktorer i egenskap av medarbetarens välbefinnande och utvecklingsmöjligheter. I det här perspektivet ska chefen fungera som stöttande och genom detta ska medarbetaren känna tillit (Engström, 2005).

En del forskare hävdar att de kan uppstå komplikationer om de båda perspektiven behandlas under ett medarbetarsamtal. Det som kan uppstå är att medarbetaren känner att den inte lika öppet kan diskutera sina svagare sidor och viljan till utvecklingsbehov i samma samtal som lön och belöning diskuteras (Engquist, 1990 och Mikkelsen, 1998). Lindgrens (2001) lösning på problemet är att dela upp de olika perspektiven och diskussionen om utveckling respektive lön ska ske på var sitt håll. Granberg (2003) påstår inte detsamma utan menar att detta måste kunna diskuteras i samma samtal. Dock är det viktigt att chefen håller det som diskuterats under samtalet. Min åsikt i frågan går inte i strid med Granberg (2003) utan jag anser att lönefrågan och medarbetarens utvecklingsbehov ska diskuteras separat, på grund av att jag tror det blir en öppnare dialog mellan chefen och medarbetaren.

## **2.4 Tidigare forskning kring medarbetarsamtal**

---

*I detta avsnitt har jag tematiserat tidigare forskning under rubriker som uppstått vid inläsning av texterna. I syfte att tydliggöra för läsaren vill jag poängtera att jag under det här avsnittet valt att frångå mitt användande av begreppet medarbetarsamtal och istället valt de begrepp som respektive forskare/författare omnämnt i sin avhandling eller uppsats.*

---

### **2.4.1 Syftet och målet med medarbetarsamtal**

Syftet och målet med att organisationen använder sig av medarbetarsamtal kan se lite olika ut beroende på vilket forskningsmaterial som studerats. Rödseth (2002) har i sin uppsats forskat på i vilken utsträckning målen med medarbetarsamtalen uppnås i en organisation. Resultatet, som baseras på en surveyundersökning med enkäter, visar på att författaren inte riktigt kan svara på om målet med den här organisationens medarbetarsamtal uppnås. Anledningen till resultatet baserar Rödseth (2002) på att organisationen hon undersökt inte arbetat med medarbetarsamtal i mer än tre år. Dessutom har dokumentationen av medarbetarsamtalen inte skett i den utsträckningen som medarbetarna hade önskat.

Mikkelsen (1998) väljer vidare utifrån ett antal punkter ta upp vad som är organisationens mål med medarbetarsamtalen:

- Utforma medarbetarens och organisationens mål



- Kartlägga medarbetarens kompetens behov och om det finns önskemål kring karriärutveckling
- Motivera medarbetarna
- Förbättra trivsel och arbetsmiljön för medarbetarna

När det gäller utvecklingsperspektivet och värderingsperspektivet, som beskrivs under 2.3.2, kan målen med medarbetarsamtalen se lite olika ut beroende om man tar hänsyn till individers eller organisationens mål. De olika perspektivens syn på människan och organisationen skiljer sig åt. Inom värderingsperspektivet ligger intresset med medarbetarsamtalet att det ska användas som stöd för att uppfylla organisationens mål. Utvecklingsperspektivet inriktar sig istället på att organisationen tar hänsyn till medarbetarnas behov av utveckling som sedan överensstämmer med organisationens behov. Det som dock kan vara svårt inom utvecklingsperspektivet är dock att sammanföra de individuella målen med organisationens mål (Engström, 2005 och Mikkelsen, 1998).

#### **2.4.2 Genomförandet och innehållet i samtalet**

Lindgren (2001) beskriver i sin avhandling att utvecklingssamtalet oftast äger rum på chefens rum, vilket motsäger det hon påträffat i handböckerna som anser att samtalet ska äga rum på en neutral plats. Det som diskuteras under samtalet är arbetsförhållanden, verksamheten, relation mellan medarbetare och cheferna, utvecklingsbehov och ibland även lönefrågor. Engströms (2005) avhandling handlade om medarbetarsamtal mellan rektorer och lärare, Innehållet i deras samtal präglades främst av läraren, skolan som arbetsplats och ledarskapet hos rektorn. Vad som diskuteras under medarbetarsamtalen är belagt med sekretess för utomstående. Vidare uppmanar Lindgren (2001) att det som diskuterats fram vid samtalet ska tas upp på nästkommande medarbetarsamtal.

Det som ligger till grunden för dagens medarbetarsamtal är att det fokusera på framtids utveckling av organisationen och medarbetaren istället för det förflutna som det historiskt sätt gjorts (Soltani et al, 2004).

#### **2.4.3 Kvalitén och ömsesidighet i ett utvecklingssamtal**

En forskare som intresserat sig för kvalitén i utvecklingssamtalen är Engquist (1990). Han menar att samtalet kan vara av antingen god kvalitet eller mindre bra kvalitet. I sin avhandling har han utgått från kommunikationsteorier för att komma fram till vad som är god respektive mindre god kvalitet. Syftet med studien är att utvecklingssamtal ska kunna användas som ett förändringsinstrument ute i organisationerna.

Det resultat som redovisas i Engquists (1990) avhandling är att samtal av god kvalitet innebär att det rör sig över olika abstraktionsnivåer och innebär att samtalspersonerna kan diskutera både sakfrågor och frågor på högre nivåer. Exempel på frågor på högre nivå är; personlig livssyn, värderingar och existentiella frågor .

Lindgren (2001) har istället valt att fokusera på ömsesidigheten mellan parterna i ett utvecklingssamtal. Resultatet i hennes studie tyder på att chefens och medarbetarens förväntningar kring samtalet skiljer sig åt, men även att utvecklingssamtalen inte visar sig vara lika ömsesidiga som Lindgren (2001) anser det beskrivs i handböckerna. I inledningsskedet och avslutningen är det chefen som tar kommandot för samtalet. Vidare beskriver Lindgren (2001) att jämbördigheten parterna emellan är relativt svag, då det är chefen som styr interaktionen både vad det gäller detaljfrågor men även i det stora hela. Det kommer dock fram i avhandlingen att detta är omedvetet hos medarbetarna. En likvärdig förväntning i

medarbetarsamtalet är att både parterna vill ha en så öppen dialog som möjligt. Slutligen framkommer det att både parterna är väldigt positiva till själva samtalet i sin helhet.

Engströms (2005) bidrag till teoriutveckling av medarbetarsamtal i hans avhandling är att; *"studien har försökt att sammankoppla interaktionsmönster och förklaringar till dessa mönster med samtalens betydelse för deltagarna"* (Engström, 2005 s 268). I hans teori ingår både själva samtalssituationen men också dess förberedelser och effekter. I den här teoriutvecklingen inkluderas även medarbetarnas aspekter. Tillskillnad från Lindgrens (2001) avhandling som enbart är chefsfokuserad, alltså chefens betydelse för interaktionen i samtalet mellan *chefen* och *medarbetaren*.

#### **2.4.4 Feedback**

Ett begrepp som framkommit i mina tidigare studier, är feedback. Det är en önskan från medarbetarna att de ska få mer feedback från sin chef. Om inte feedback ges till medarbetarna hävdar Walsh (2005) att detta kan leda till mindre motivation och tillfredsställelse i deras arbetssituation. Med anledning av detta beskriver hon i sin studie vikten av att ge sina medarbetare feedback. Feedback utgör en positiv effekt för individen men även för gruppen i organisationen. Roberts (2003) tydliggör vikten av feedback, men belyser feedbackens kopplingar till de målsättningar som sätts upp i medarbetarsamtalet. Genom feedbacken kan medarbetarna tydligare fokusera på sina arbetsuppgifter, som även kan leda till att medarbetaren presterar bättre. Feedback kan även ges i negativ form, men den här feedbacken beskriver Holbrook (2002) att arbetsledare/chefer har mycket svårare att ge sin medarbetare. Anledningen tros vara att arbetsledaren/chefen känner sig mer obekvämt i den situationen.

Axelzon och Hörlyk (2002) beskriver i sin uppsats att medarbetarna inte får feedback i den utsträckning det anser sig behöva. Detta har lett till det som jag beskriver ovanför, nämligen att de anställda blev mindre motiverade i sin arbetssituation.

#### **2.4.5 Medarbetarsamtal i Sverige och internationellt**

I Mikkelsen (1998) och Lindgren (2001) forskning framkom de att de ansåg att det internationella innehållet i ett medarbetarsamtal skiljer sig jämfört med här i Sverige. De menade på att den svenska synen på medarbetarsamtal fokuserar på framtiden och medarbetarnas utveckling och den internationella synen på samtalet innebär mer fokus på prestationer. Jag kan väl till viss del hålla med dem att synen på samtalet skiljer sig åt. Men jag har även funnit aspekter som ser liknande ut både här i Sverige och Internationellt. Exempel på likheter är feedback som beskrivs både i internationell-, Roberts (2003) och svensk forskning, Axelzon och Hörlyk (2002). Ytterligare likheter är att det är viktigt med målsättning och målen med medarbetarsamtalen, detta visar Roberts (2003) och Rödseths (2002) studier på.

## 2.5 Diskussion av tidigare forskning

---

*Med ovanstående beskrivning av tidigare forskning kring medarbetarsamtal kommer jag att redogöra för den problematik som framkommit vid läsningen av avhandlingarna. Detta ska i sin tur mynna ut i forskningsfrågor som brutits ur utifrån mitt syfte som presenterades i inledningen.*

---

### 2.5.1 Tidigare forsknings utformning

Till skillnad från Lindgren (2001), som själv medverkar vid sina inspelade samtal, har Engström (2005) inte medverkat vid sina samtal. Detta anser jag kan få en del negativa konsekvenser eftersom Engström (2005) inte har kunnat analysera kroppsspråk och tystnader som om han hade medverkat. Dock har Engström (2005) fler antal intervjuer, 12 stycken, till skillnad från Lindgrens (2001) fyra, vilket jag ser som en styrka i hans avhandling.

Efter att ha läst Lindgrens (2001) avhandling frågar jag mig om generella slutsatser kan dras på enbart fyra samtal. Själv anser jag att fler intervjuer bör genomföras för att framhäva så starka slutsatser som Lindgren har gjort i sin avhandling. Det kan också visat sig hämmande för Lindgrens (2001) respondenter att hon använt sig av både bandspelare och videokamera.

Likt Engstöm (2005) deltar inte heller Engquist (1990) vid sina utvecklingssamtal, utan deltar endast efter utvecklingssamtalet och intervjuar intervjupersonerna angående samtalets kvalitet. Engquist (1990) bygger sin studie på samtal som inte är autentiska utan konstruerade enbart för avhandlingen. Detta kan diskuteras med tanke på den definitionen han använder i relation till utvecklingssamtal; *"En förberedd regelbundet återkommande diskussion mellan chef och medarbetare avhandlande verksamhetens mål och medel och som präglas av ömsesidighet"* (Engquist, 1990 s 31). Eftersom utvecklingssamtal ska vara något återkommande enligt Engquist (1990), anser jag inte att hans samtal är representativa för det som kallas utvecklingssamtal detta på grund av att han konstruerade dem enbart för sin avhandling. De som deltog i studien hade aldrig tidigare använt sig av den typen av samtal. Dock gav Engquist (1990) dem instruktioner om hur de skulle gå tillväga.

Lindgrens (2001) och Engströms (2005) avhandlingar varit intressanta att läsa, för i och med dem har jag fått en förståelse om att chefen och medarbetaren har olika förväntningar och upplevelser kring medarbetarsamtal.

Engquists (1990) avhandling har varit givande då jag fått en förståelse om vad ett medarbetarsamtal med god kvalitet innebär och dessvärre även uppmärksammat att samtalets resultat även kan framträda i mindre god kvalitet. Själva samtalets kvalitet är inte något jag kommer studera i min studie.

### 2.5.2 Perspektiv på tidigare studier

Den tidigare forskning jag studerat har jag applicerat på de olika perspektiv som Lynham (2000) utarbetat i sin matris som finns beskriven under 2.2.2. Jag har enbart valt att placera in de tre avhandlingarna, på grund av att de är dem jag använt mig av mest i beskrivandet av den tidigare forskningen.

Målet med både Lindgrens (2001) och Engströms (2005) avhandlingar är att deras forskning relateras till interaktionen i ett utvecklingssamtal/medarbetarsamtal mellan chefer och medarbetare. Lindgren (2001) fokus ligger främst på chefens maktposition, medan Engstöms (2005) i sin avhandling vidgar den teorin som framkommit i Lindgrens (2001) avhandling och inkluderar även medarbetarnas professionella makt. I och med att Lindgren (2001) och Engström (2005) har försökt att förutsäga och undersöka efter återkommande

interaktion/ömsesidighet menar jag att det kan hänföras till det som Lynham (2000) beskriver som det funktionalistiska perspektivet.

Engquist (1990) tittat på kommunikationsteorier som är dominerande för att vägleda hur kvalitén i ett utvecklingssamtal ter sig. På grund av de beskrivna målen med Engquist (1990) studie anser jag att den närmar sig det som Lynham (2000) beskriver som det radikal strukturalistiskt perspektivet på HRD-forskning.

### **2.5.3 Inplacering av min egen studie**

Det jag kan bidra med till forskningsområdet medarbetarsamtal är att jag vill få en inblick i ett organisatoriskt perspektiv på medarbetarsamtal, något som jag anser vara en brist i de avhandlingar och uppsatser jag läst. Till skillnad från både Engquist (1990), Lindgren (2001) och Engström (2005) kommer jag inte att ta del av själva medarbetarsamtalet, utan endast ringa in medarbetarnas och chefernas föreställningar kring ämnet. Jag kommer inte heller, som Lindgren (2001), dra generella slutsatser av medarbetarnas och chefernas föreställningar i hela Lunds kommun, utan mitt syfte är att få en djupare förståelse kring vad mina utvalda respondenter berättar.

Även den här studien kan placeras in i Lynhams (2000) matris, jag anser att den placeras in i det tolkande perspektivet, eftersom jag vill beskriva och förstå hur medarbetarna och cheferna ser på medarbetarsamtal.

I avsnitt 2.2.4.1 till 2.2.4.2 har jag beskriver fyra olika perspektiv som Ellström och Kock (1993) placerar kompetensutveckling under. I den här studien anser jag att min studerande organisation närmar sig det som Ellström och Kock (1993) beskriver som det humanistiska perspektivet, vad gäller HRD/personalutbildning och medarbetarsamtal. Valet av perspektiv har analyserats fram genom mitt empiriska material.

Även om utgångspunkten i min studie ligger inom ramen för det humanistiska perspektivet, vill jag dock påpeka i enlighet med Ellström och Kock (1993) att de fyra olika perspektiven ska ses som komplement istället för varandras uteslutare. När de ses som komplement kan de olika perspektiven relateras till tre företeelser, organisation, olika avdelningar eller samma organisation fast vid olika tidpunkter.

En fördjupning av det humanistiska perspektivet beskriver Brewster och Holt Larsen (2000) som en psykologisk förståelse, inom perspektivet kan man ställa sig frågor som; vilka resurser av medarbetarna kan och behöver utvecklas och hur kan organisationen möjliggöra de individuella handlingarna som behövs utvecklas. För att uppnå målen gemenskap och kvalitet som anses centralt inom perspektivet är det viktigt att medarbetarna ska växa och ha ett meningsfullt arbete.

Ett tillägg till psykologiska förståelsen utifrån Brewster och Holt Larsen (2000) kan göras utifrån det Dall'Alba och Sandberg (2006) presenterar i sin forskning. De menar att det inte enbart är erfarenheterna som bör tas med från en fortbildningsinsats utan lägger även vikten på förståelse individerna tar med sig från denna, eftersom det är viktigt att det förstår hur arbetet sedan ska utföras i praktiken. Utifrån ovanstående resonemang har jag konkretiserat mitt syfte;

*Syftet med den här studien är, som tidigare omnämnts, att belysa föreställningar kring medarbetarsamtal ur så väl ett individuellt- som ett organisatoriskt perspektiv samt hur dessa föreställningar kan bidra till utveckling för så väl individer som organisation.*

På basis av genomgången av den tidigare forskningen ska jag försöka besvara följande forskningsfrågor.

- Hur ser de intervjuade cheferna på medarbetarsamtal?
- Hur ser de intervjuade medarbetarna på medarbetarsamtal?
- Jämföra likheter och skillnader mellan chefernas och medarbetarnas föreställningar om medarbetarsamtal
- Hur talar medarbetarna i medarbetarsamtalen om utvecklingsmöjligheterna?

## 3 Metod

---

*Mitt metodkapitel är indelat i fyra sektioner. Jag börjar först med att beskriva mina utgångspunkter med grund i mitt teoretiska kapitel. Därefter kommer jag att beskriva min forskningsstrategi och mitt genomförande, efter det presenteras det etiska aspekterna. Avslutningsvis kommer kvalitén av min metod att diskuteras.*

---

### 3.1 Utgångspunkter

I föregående kapitel har jag beskrivit att jag i den här studien har utgått från det som Lynham (2000) beskriver som det tolkande perspektivet vad det gäller HRD/kompetensutveckling och medarbetarsamtal. Detta på grund av att jag är intresserad av medarbetarnas och chefernas föreställningar kring medarbetarsamtal. Efter att jag studerat en rad olika studier inom ämnet medarbetarsamtal har jag kommit fram till att det i dessa finns en avsaknad inom det organisatoriska perspektivet gentemot det individuella perspektivet. Min ambition är att med utgångspunkter inom det tolkande perspektivet göra en mindre empirisk studie med kvalitativa utgångspunkter och besvarar mitt syfte, se vidare 1.5.

#### 3.1.1 Kvalitativ forskningsstrategi

För att veta vilken forskningsstrategi jag ska använda i den här studien är det viktigt att jag vet vilka frågor jag vill besvara. Syftet med min studie är att belysa vilka föreställningar som medarbetarna i Lunds kommun har angående medarbetarsamtal och relationen till deras respektive organisationens utveckling.

Eftersom mitt intresse ligger i att få en förståelse hur individer uppfattar och tolkar en viss företeelse, faller det inom ramen för en kvalitativ forskningsstrategi (Bryman, 2002). Min studie inriktar sig inte på att få en generell giltighet på det som forskas, utan mitt syfte är att jag vill få en djupare förståelse av ämnet jag valt att studera. Då jag är intresserad av att göra tolkningar på den sociala verkligheten anses kvalitativa metoder vara lämpliga (Holme & Solvang, 1997). Inom den kvalitativa forskningsstrategin har jag använt mig av kvalitativa intervjuer.

Kvalitativa intervjuer är en av de vanligaste metoderna som används vid kvalitativa studier (Trost, 2005 och Kvale, 1997). Cohen, Morrison & Manion (2007) anser att intervjuer är bra att använda då forskaren vill studera vad som kretsar i individers huvud och eftersom jag vill veta vad medarbetarna har för föreställningar kring medarbetarsamtal har jag valt intervjuer. Mina kvalitativa intervjuer faller inom ramen för det som beskrivs som semistrukturerade intervjuer, vilket innebär att mina frågor ställdes tämligen fritt utifrån vad respondenterna berättar. Vid behov kan följdfrågor ställas för att få fram mer information från respondenten. Förhoppningen med att använda semistrukturerade intervjuer är att respondenterna ska svara så öppet som möjligt och även vidareutveckla sina synpunkter kring ämnet (Denscombe, 1998).

## 3.2 Genomförande

### 3.2.1 Urval och presentation av respondenter

I den här studien har jag genomfört nio stycken kvalitativa intervjuer, varav två med respondenter i chefsposition och resterande med personer på medarbetarnivå.

När jag väl hade betstämt mig för att studera Lunds kommun kontaktade jag de kontaktpersoner som kommunens hemsida hänvisar till när det handlar om akademiska uppsatser. Efter ett par utskick via mail fick jag svar från två olika förvaltningar. Därefter bokade jag in ett möte med en av mina kontaktpersoner på den ena förvaltningen. Detta var ett kort möte där jag beskrev syftet med min studie och där vi gemensamt bestämde lämpliga intervjurespondenter. Kontaktpersonen på kommunen meddelade de tänkta respondenterna att en student skulle komma att kontakta dem (se bilaga 1 och 2). Genom kontaktpersonen hade jag nu fått kontakt med den ena chefen och fyra av chefens medarbetare.

För att få ett vidare perspektiv på den organisatoriska synen på medarbetarsamtal valde jag att ta kontakt med ytterligare en chef vid en annan förvaltning. Denna kontakt fick jag via min andra kontaktperson på kommunen, som mailade ut ett följebrev till ett par chefer (se bilaga 3). Efter några dagar fick jag svar från en chef som var intresserad av att ställa upp på intervju och genom chefen fick jag kontakt med tre av chefens medarbetare.

I de två förvaltningarna har cheferna arbetat som chefer sedan 2003 och medarbetarna har arbetat mellan 1 till 10 år. Chefen i den ena förvaltningen har sina medarbetarsamtal med elva medarbetare, varav jag har intervjuat fyra av dessa. Medarbetarna som jag intervjuat är allt från tekniker till receptionist. Chefen i den andra förvaltningen har sina medarbetarsamtal med 8 medarbetare, varav jag har intervjuat tre av dem. De tre jag har intervjuat arbetar med kontorsarbete.

Jag vill inte presentera vad de arbetar med mer i detalj då det inte är relevant för mitt resultat men också för att bevara konfidentialiten.

### 3.2.2 Utformandet av intervjuguide

Efter att urvalet av intervjupersoner var fastställt utformade jag en intervjuguide som skulle användas vid de kommande intervjuerna. Cohen et al (2007) anser att en intervjuguide fungerar som stöd för att forskaren ska fokusera på de forskningsfrågor och begrepp som är viktiga att få fram. Eftersom mitt syfte urskiljer både ett individperspektiv och ett organisatoriskt perspektiv har jag konstruerat två olika intervjuguides där den ena användes vid intervjuer med medarbetare (se bilaga 5) och den andra vid intervjuer med chefer (se bilaga 4). Den skriftliga information jag fått av kommunen där syftet med medarbetarsamtal framgår samt en lathund (se bilaga 6) med praktiska tips och råd har tagits i beaktande vid konstruktionen av intervjuguiderna. På grund av det något mindre organisatoriska perspektiv (cheferna) i denna studie är även syftet med lathunden att den ska representera detta. Tidigare forskning inom mitt område har också legat till grund för utformningen av intervjuguiden. Efter den första chefsintervjun fann jag behovet av att lägga till ytterligare ett par frågor, en del av dessa frågor lades även till i medarbetarnas intervjuguide.

### 3.2.3 Intervjutillfället

Vid intervjuerna med mina respondenter använde jag en bandspelare och inför varje träff med mina respondenter förberedde jag bandspelaren med band och mikrofon. Innan intervjuerna

satte igång frågade jag mina respondenter om det var okej att jag använde mig av bandspelaren. Jag förklarade tydligt att det bara var jag som skulle transkribera material för att sedan förstöra den inspelade informationen. Alla respondenter gav sitt medgivande.

Alla intervjuer genomfördes på respondenternas arbetsplatser på ostörda platser där vi satt enskilda. Detta var bra, eftersom då behövde respondenterna inte ta sig någonstans och de befann sig på platser där det kände sig *hemma*. Tiden på intervjuerna var mellan 15 till 60 minuter. Vid den näst sista intervjun med en av medarbetarna hade jag glömt min intervjuguide. Min första reaktion var att jag blev nervös, men det hela löste sig på ett bra sätt eftersom jag vid det här laget kunde den utantill. I efterhand valde jag att jämföra mina frågor vid den här intervjun med intervjuguiden för att säkerställa att frågorna stämde överens. Överensstämmelsen var god.

Innan jag började ställa mina frågor efter min intervjuguide förklarade jag återigen vad som var mitt syfte med studien och delgav en kort presentation av mig själv och utbildningsinriktning. Efter detta påbörjades intervjun. Där det behövdes ställde jag följdfrågor. När jag ställt mina frågor frågade jag respondenten om den hade något mer att tillägga eller om det var något som var oklart. Intervjun avslutades och jag tackade för deras medverkan.

### 3.2.4 Bearbetning av mitt empiriska material

Trots att Bryman (2002) anser att transkribering av det inspelade materialet leder till att det blir mycket text att analysera (vilket han ser som en nackdel) valde jag ändå att göra detta i linje med Denscombes (1998) rekommendationer om att det underlättar analysarbetet. Transkriberingen skedde efterhand som jag genomförde mina intervjuer. Trots att transkriberingen var väldigt tidskrävande gav det mig en grundlig bild av mitt empiriska material. När transkriberingen var klar påbörjade bearbetningen av mitt material.

I bearbetningen av mitt empiriska material har jag valt att använda mig av Kvaless (1997) modell för tolkning av intervjutexter:

**Tabell 2 : Tolknings-sammanhang och valideringskontexter**

<b>Tolknings-sammanhang</b>	<b>Valideringskontext</b>
Självförståelse	Intervjuperson
Kritiskt sunt förnuft	Allmänheten
Teoretisk förståelse	Forskarsamhället

(Kvale ,1997, s 193)

Under denna bearbetning är syftet att presentera vad respondenterna *faktiskt* har sagt i koncentrerad form, utan egna tolkningar (Kvale, 1997). *Självförståelsen* av mitt empiriska material baserades på ett utkast där jag valde att separera de två olika förvaltningarna under A respektive B. Därefter utgick jag från rubrikerna i min intervjuguide och sållade in mitt material under *Innan medarbetarsamtalet*, *under medarbetarsamtalet* och *uppföljning*. Men även del fyra (angående kompetensutveckling) som endast finns representerad i chefernas intervjuguide (se, bilaga 4). I denna bearbetning fann jag sedan att några större likheter eller skillnader inte fanns i de olika förvaltningarna. Utan de likheter och skillnader som jag analyserade fram låg mest i individuella skillnader mellan enskilda medarbetare och cheferna.



I nästa steg av bearbetningen är tolkning av författaren tillåten, fast inom rimliga gränser (Kvale, 1997). På grund av de framkomna likheterna och skillnaderna valde jag vidare under det *Sunda förnuftets förståelse* att integrera mina två texter till en sammanhängande text. Genom detta skapades nya rubriker genom kodning av ursprungstexten.

I det sista steget av bearbetningen ska författaren tillämpa en teoretisk referensram (Kvale, 1997). I den *Teoretisk förståelse* som presenteras under mitt analyskapitel, kapitel 5, kommer jag att analysera och diskutera det jag kommit fram till i min resultatredovisning, kapitel fyra, och sätta det i relation till mitt teoretiska underlag som finns under kapitel två.

### 3.3 Etiskt förhållningssätt

Jag har följt de krav som både Bryman (2002), Kvale (1997) och Trost (2005) beskriver ska följas när samhällsvetenskaplig forskning genomförs; *informationskravet*, *konfidentialitetkravet*, *nyttjandekravet* och *samtyckeskravet*. Mina respondenter har alla blivit informerade om vad mitt syfte med studien är och jag har likaså informerat dem att de när som helst under studiens gång kan välja att avbryta sin medverkan. Samtliga respondenter har samtyckt till att medverka i studien men deras namn kommer inte att presenteras i studien för att skydda deras konfidentialitet. Dock kommer Lunds kommun presenteras. Vid möte med respondenterna har jag tydligt förklarat för dem att det transkriberade materialet och banden som använts vid intervjuerna endast kommer att användas av mig och att ingen annan får tillgång till det.

Vid tillfrågan om medverkan har jag inte undanhållit någon typ av information som för dem kan ha varit relevant att få innan de bestämmer sig för att medverka eller ej. Bryman (2002) anser att det är viktigt att ge respondenterna all information som är nödvändig för att de sedan ska besluta om de ska delta i studien och anledningen till detta är att deltagarna inte ska få en förfälskande eller negativ bild av den samhällsvetenskapliga forskningen.

Angående konfidentialitetkravet var jag väldigt tydlig i mina följebrev (se bilagor 1-3) att jag inte skulle nämna respondenternas namn i rapporten utan endast Lunds Kommun. Jag beskrev även tydligt att jag inte heller skulle nämna vilken förvaltning respondenterna arbetade vid.

### 3.4 Kvalitetsaspekter

#### 3.4.1 Äkthet, reliabilitet och validitet

Eftersom jag har använt mig av en bandspelare är jag väl medveten om att detta kan vara hämmande för de respondenter jag har intervjuat. Men då jag anser att äktheten/tillförlitligheten ökar valde jag ändå, att med respondenternas tillåtelse, använda bandspelaren. Eftersom jag var själv när jag intervjuade mina respondenter hade det varit svårt att både intervjua och anteckna samtidigt. Trost (2005) anser att anteckningar lätt kan bli subjektiva och selektiva och detta är ytterligare ett skäl att använda bandspelare. Till skillnad från anteckningar som Trost (2005) menar blir subjektiva, anser Denscombe (1998) att bandspelaren dokumenterar den insamlade datan på ett objektiva sätt.

Reliabiliteten i en studie handlar om i vilken utsträckning resultatet kan göras om (Trost, 2005). Eftersom min studie baseras på kvalitativa intervjuer är detta nästan omöjligt med tanke på att intervjuerna utfördes vid en speciell tidpunkt. Hade jag gjort om den har studien igen hade säkert delar av mitt resultat blivit liknande vad det är idag, men andra delar hade inte varit

hetsamma. Detta är dock inte något unikt för just min studie, utan snarare en allmän problematik med den kvalitativa ansatsen.

När det gäller validiteten i ett bredare forskningssammanhang handlar detta om hurvida studien mäter det som är avsett att mätas (Trost, 2005). När det gäller min studie har jag noga följt de rekommendationer som forskare beskriver i olika metodböcker. Jag har till mina kvalitativa intervjuer förberett intervjuguider med frågor som jag anser vara lämpliga i relation till mitt syfte. I mina kvalitativa intervjuer har jag inte heller försökt söka efter generella svar, utan snarare en djupare förståelse kring det som respondenterna berättar.

### **3.4.2 Förförståelse**

Alvesson och Sköldberg (1994) betonar den förförståelse som jag som forskaren har vid bearbetningen och analysen av det empiriska materialet. Min förförståelse till mitt valda ämne är från början begränsad av den enkla anledningen att jag själv aldrig haft ett medarbetarsamtal och inte tidigare arbetat inom offentliga verksamheten, vilket kan göra det svårare för att få en full förståelse av respondenternas berättelser. Men det kan även vara en fördel då jag inte har *färgat* mitt empiriska resultat utifrån tidigare erfarenheter. Dock ökade min förförståelse till ämnet när jag påbörjade inläsningen av den litteraturen jag valt ut, men även vid intervjuerna jag har haft med mina respondenter. Med den här uppsats hoppas jag även att du som läsare ska få en vidgad förståelse av ämnet.

### **3.4.3 Intervjuareffekten**

När intervjuer används som forskningsinstrument kan man aldrig komma ifrån att intervjuren på ett eller annat sätt påverkar utfallet, det kan till exempel vara ålder, kön eller etnicitet som påverkar hur respondenten svarar på frågorna (Denscombe, 1998). För att undvika det Denscombe (1998) beskriver har jag vid intervjusituationerna försökt att agera och vara så neutral som möjligt. Jag anser inte att någon av de här aspekterna på något sätt påverkade mina respondenter, detta på grund av att jag inte anser att mina frågor var särskilt känsliga att besvara.

Precis som jag, har respondenten en viss förförståelse till det ämnet jag intervjuat om. Vissa ord eller frågor som använts i min intervjuguide kanske respondenten har tolkat på ett annat sätt än vad som var mitt syfte. Denscombe (1998) menar att detta kan leda till att respondenten i en intervjusituation då svarar vad som önskas eller förväntas. Min uppfattning var att respondenterna var väldigt öppna i sina svar. Då respondenterna både tog upp positiva saker, men även saker som var negativa och som de själva ville förbättra. Jag frågade även mina respondenter om jag fick kontakta dem om det var något som var oklart i deras svar, efter det att jag hade transkriberat mitt material.

## 4 Resultatredovisning

---

*I detta kapitel kommer mitt resultat som samlats in för studien presenteras. Mitt resultat är uppdelat i tre delar där jag dels presenterar föreställningarna kring medarbetarsamtalet och dels hur Lunds kommun arbetar med kompetensutveckling, för att avsluta med en sammanfattning av resultatdelen.*

---

### 4.1 Föreställningar kring medarbetarsamtal

I Lunds kommuns handlingsplan framkommer det att medarbetarsamtal ska ske en gång om året, vilket överensstämmer med det som framkommit i intervjuerna. Den ena förvaltningen hade deras senaste medarbetarsamtal i våras och i den andra förvaltningen hade medarbetarsamtalet ägt rum ungefär en månad innan mina intervjuer ägde rum.

En av cheferna berättar att h-n inte har gått någon specifik utbildning angående medarbetarsamtal, dock har alla verksamhetschefer för ett par år sedan genomgått en större utbildning där medarbetarsamtal ingick som en liten del. Den chefen tyckte detta var väldigt givande eftersom h-n aldrig tidigare arbetat som chef. Den andra chefen uppger att h-n inte gått någon utbildning om medarbetarsamtal inom kommunen, men under tidigare arbetslivserfarenheter från den privata sektorn gått kurser inom området.

När det gäller både medarbetarnas och chefernas föreställningar kring medarbetarsamtal kommer dessa att presenteras under nio aspekter/rubriker nedan.

#### 4.1.1. Betydelsen av medarbetarsamtal

Betydelsen av medarbetarsamtalet beskrivs på lite olika sätt av cheferna. Den ena beskriver det så här;

*”Då får man tid liksom och höra vad medarbetarna funderar över och hur det uppfattar sin situation relationer mellan dom och mig och hur verksamheten fungerar, deras roll i verksamheten, det är väl så jag ser på det. Så det är ju mycket dom som ska få fram sin röst i första hand va.”*

Medan den andra chefen redogör för betydelse på följande sätt;

*”Asså egentligen är det så att det här medarbetarsamtalet jag brukar säga att man kan ha hur många medarbetarsamtal som helst. Många gånger när man har en dialog med någon så är det en form. Det är ju inte så att jag ser medarbetarsamtalet som en fyrkantig del som måste genomföras. Utan jag kan mycket väl råka ut för att man upptäcker att man haft medarbetarsamtal under vägens gång. Men helt det finns en policy som säger att vi ska ha det en gång om året./.../ Jag ser ju det här samtalen med medarbetarna som nån form av ett sätt att styra verksamheten, så många gånger blir det ju mer än ett samtal som är en form av medarbetarsamtal och uppföljning på det va. Man är som en coach va man coachar sina medarbetare och på det viset så driver man ju arbetet framåt”*

Vidare beskriver medarbetarna att deras föreställningar om vad ett medarbetarsamtal innebär och dess betydelse:

*”Man kan säga vad man har för förväntningar och fråga vad som finns för förväntningar.”*

En annan säger:

*”Men jag tror att det är för mig att kunna utvecklas, dels kunna prata med min chef å berätta om de utbildningar jag vill ha så att jag kan förkovra mig inom och bli duktigare på jobbet så att säga va.”*

En del av medarbetarna förklarar innebörden av medarbetarsamtalen som ett forum där man kan diskutera hur man vill utvecklas eller om man till exempel vill byta arbetsuppgifter. Ytterligare en medarbetare beskriver innebörden på följande sätt;

*”prata med sin närmaste chef och vi pratar om allt från arbetsuppgifter till hur jag mår”*

#### **4.1.2 Initiativet till medarbetarsamtalet**

När vi diskuterar vem det är som tar initiativet till medarbetarsamtalen, berättar cheferna att det är de som gör det. Vanligtvis skickar den ena chefen ut mail till sina medarbetare, där de har två veckor på sig att ange vilken tiden, i den utvalda veckan de kan träffas. Vidare berättar den chefen att h-n brukar sätta upp en timme, men h-n förklarar tydligt att h-n egentligen sätter upp mer tid och förklarar att det är väldigt olika hur lång tid samtalen brukar ta. Den andra chefen förklarar att h-n brukar uppmana sina medarbetare om när de ska ha sina medarbetarsamtal på enheten, som brukar infalla någon gång under hösten, och därefter avstämmer de med chefen när båda har möjlighet att genomföra medarbetarsamtalet.

Två av medarbetarna uppgav dock att det senaste medarbetarsamtal bestämdes bara någon dag innan samtalet skulle äga rum. Då frågade jag dem om det var för kort tid att förbereda sig på och då uppgav en av dem;

*”Nä, egentligen inte för jag visste ju vad jag ville säga och vad jag ville ta upp och såna grejor. Så det var inte så att jag tyckte det var kort tid”*

Alla medarbetarna instämmer om att det är chefen som ska ta initiativet till medarbetarsamtalet. En beskriver att;

*”rent formellt å är det ju h-n som ska göra det så därför anser jag ingenting”*

En annan medarbetare menar dock;

*”Asså det kan väl vara bra, men ibland kanske man vill göra det vid ett annat tillfälle också”*

Överlag uppfattar jag det som att medarbetarna anser att det är chefens uppgift och tycker det är bra att chefen tar initiativet till det årliga medarbetarsamtalet. En medarbetare beskriver det som att det känns mer angeläget att som anställd ha ett medarbetarsamtal och därför tycker h-n att det är skönt att det är chefen som tar initiativet till samtalen, annars upplever medarbetare att h-n kanske hade varit lite tjugig. Ytterligare en medarbetare anser att det är bra att det är chefen som tar initiativet till medarbetarsamtalet, medarbetaren beskriver detta utifrån att annars kanske h-n hade glömt av det och därför är det bra att chefen tar initiativet.

#### **4.1.3 Förvaltningarnas olika utformningar och förberedelser av medarbetarsamtalet**

De båda förvaltningarna använder sig av lite olika utförande i sina medarbetarsamtal. Den ena chefen beskriver att h-n vanligtvis förbereder sig genom att gå igenom anteckningar från förra årets samtal och sedan funderar h-n om det är något annat som ska tas upp i år. Detta skrivs ner på en lapp som tas med till samtalet. Vid det senaste medarbetarsamtalet hade dock den här chefen använt en ny metod;

*”Men förra gången så gjorde jag så att jag mailade ut frågor som det kunde förhålla sig till om de ville och det fick lov att gå utanför frågorna. Men som en slags inspiration om man inte alls visste vad man skulle prata om”*

**”Vad fick du för respons på det?”**

*”Nä, jag tror att de tyckte om det. Och särskilt dom som var helt nya. Det hade vi mån som hade hållit sig ganska exakt till det va. Och de som jobbat länge höll sig mer fritt”*

Flera av den här chefens medarbetare berättar även att de hade bett chefen plocka fram frågor som de hade möjlighet att diskutera under medarbetarsamtalet och det upplevdes som positivt. En av medarbetarna beskrev att h-n hade titta på frågor som facket hade ställt upp angående medarbetarsamtal, vidare berättade medarbetaren att någon gång hade h-n förberett sig och någon gång inte;

**”Upplvde du någon skillnad på när du förberedde dig och inte förberedde dig?”**

*”Det vet jag inte det kan jag inte svara på, nä det har nog varit ungefär samma liksom. Men jag är för att man förbereder sig så man vet lite vad som händer”*

Chefen i den andra förvaltningen redogjorde för att h-n har använt sig av samma lathund (se bilaga 6) sen h-n började arbeta på kommunen, 2003. H-n beskriver vidare att h-n tycker att lathunden är bra på grund av att den tar upp det generella frågorna, h-n menar vidare att de mer specifika frågorna kommer man ändå in på under samtalet.

Chefen förklarar att h-n vanligtvis inte förbereder sig speciellt i förhand, detta på grund av att det inte är så många h-n har medarbetarsamtal med. Den enda förberedelsen är;

*”Jag har ju då dokumentation från föregående samtal och det läser jag ju och de har också kopia på det ju. Sen den tittar jag igenom eller så brukar jag titta igenom den under tiden och så fångar man upp punkterna då.”*

De intervjuade medarbetarna som använt sig av lathunden beskriver att det är den som användes som förberedelse inför medarbetarsamtalet;

*”Ja, vi har ju fått såna lathundar vad man ska ta upp så det är väl det brukar man väl läsa igenom och ja tänka igenom om det är nånting man vill men inte sådär jättemycket”*

#### **4.1.3.1 Lathundens olika målsättningar med medarbetarsamtalet**

Lathunden som finns som bilaga 6 kommer i mitt empiriska material representera det organisatoriska perspektivet som komplement till chefernas föreställningar angående medarbetarsamtalet. Som chefen i den förvaltningen beskriver under intervjun är lathunden väldigt bred och tar upp väldigt generella frågor. Det som främst kan utläsas i lathunden är vad som är kommunens huvudmålsättning med medarbetarsamtalet. Dessa är uppdelade i ett par huvudrubriker:

- *Vad har hänt sedan förra utvecklingssamtalet/medarbetarsamtalet*
- *Målen för verksamheten*
- *Arbetets organisation*
- *Egna mål*
- *Arbetsresultat*
- *Arbetsmiljö*
- *Behov av kompetensutveckling*
- *Bisysslor*

Dessa olika huvudrubriker har sedan ett par under frågor, för mer information om detta, se bilaga 6.

#### 4.1.4 Platsen där samtalet genomförs

Platsen där samtalet genomförs varierar både mellan de olika förvaltningarna, men också mellan de olika medarbetarna. En av cheferna påpekar mycket tydligt att;

*"Det brukar var här inne" (mötesrum/konferenssal, min anmärkning)*

H-n förklarar sedan att h-n använt sig av en annan plats vid tidigare tillfällen;

*"När jag började i började hade jag såhär intervjuer bara för att kolla av vad det var och förväntningar och uppfattningar om deras nuvarande arbetsuppgifter och så och då satt vi ute, då lämnade vi institutionen. Men då var det mer avspänd trevlighetskaraktär, det här, jag tycker ändå att det är bra och sitta i sånt här mötesrum så att man tar det lite mer på allvar, för jag tror går man ut och sitter på café blir det lite för mycket kompisanda över det."*

Chefen påpekar efter den här kommentaren att h-n tycker att den platsen de använder sig av idag fungerar bra.

Den andra chefen däremot berättar att medarbetarsamtalen för det mesta äger rum i chefsens rum. Men h-n påpekar mycket tydligt att rummet även kan användas som mötesrum om medarbetarnas skulle behöva det någon gång då flyttar h-n gärna på sig.

*"Så det är inte så att det är chefsens rum så att säga va"*

Medarbetarnas åsikter är skiftande angående den platsen som medarbetarsamtalet hålls på. De flesta av medarbetarna som genomförde sitt medarbetarsamtal i mötesrummet ansåg att platsen var bra. Några av anledningarna till detta var att de upplevde platsen som ostörd på grund av att det genomfördes med stängda dörrar och utan tillgång till mobiltelefoner eller liknande.

En av medarbetarna som inte var nöjd med platsen hade dock en helt annan åsikt;

*"Jag tycker egentligen att man ska vara på en liten mer, detta är väl i och för i sig neutral plats men det är ändå här vi jobbar och här. Ska sanningarna fram kanske det är lättare å var på något annat ställe där man inte har någon koppling till, för hit in ska vi ju igen en annan dag va och då kan det ju sitta i väggarna ju. Jag har ju i och för sig inte upplevt det så men. Men i grunden tycker jag inte att man ska vara på sin fysiska arbetsplats"*

En av medarbetarna uppger dock att samtalet genomfördes på medarbetarens rum och uppger:

*"Ja, det är okej jag känner mig hemma här"*

Medarbetarens föregående samtal ägde rum i en konferenssal. Denna plats var medarbetaren inte lika nöjd med som i sitt eget arbetsrum.

En av medarbetarna som genomförde sitt samtal på chefens rum förklarade att det kvittade vart samtalet genomfördes och menade att om h-n skulle vilja utföra samtalet på annan plats skulle det inte vara några problem.

#### 4.1.5 Innehållet i medarbetarsamtalet

En av cheferna beskriver att samtalen inleds med de frågorna som h-n skickat ut till medarbetarna. När de frågorna diskuteras frågar h-n sedan sina medarbetare om de har något annat som de vill ta upp och diskutera. Annars upplever chefen själva medarbetarsamtalet som;

*"det är inte så konstigt jag brukar inte uppleva att det är några konstigheter i alla fall"*

Det flesta medarbetarna beskriver medarbetarsamtalet som ett väldigt avslappnat samtal med ett bra innehåll, någon menade på att det kändes som att chefen var väldigt avslappnad och hade all tid i världen. En annan medarbetare anser att det här med medarbetarsamtalen är en bra företeelse, men att det för medarbetarens del har varit väldigt ofokuserade där man inte diskuterat det som medarbetaren tänkt sig.

*"Sen min direkta erfarenhet om medarbetarsamtal är väl att det har varit ganska ofokuserade/... /Så det kan jag väl känna att det inte har gett så jättemycket substans. Och jag kan väl också känna att samtidigt som det är bra att prata om det så har det inte funnits utrymme till någon förändring, till exempel när vi diskuterar schemaändring eller arbetsfördelning eller när vi pratar om utveckling som det är som hur man ska utvecklas och sådär. Vi är ju en kommunal verksamhet också och så det är styrt uppifrån att så här är det"*

På frågan om medarbetarens kompetens diskuteras under samtalet svarar den ena chefen att det diskuteras i förhållande till hur väl de klarar av sina arbetsuppgifter och hur skickliga medarbetarna är i utförandet av dessa.

En medarbetare beskriver kompetens som;

*"Att man klara av vissa arbetsuppgifter eller vissa uppgifter"*

Samtidigt känner medarbetaren att det inte diskuteras i den utsträckningen som h-n hade velat och säger sen;

*"Jag känner väl att jag kan ta mer ansvar, och så skulle jag vilja ha mer ansvar än vad jag har. Jag har mer kompetens än vad som utnyttjas..."*

När det gäller feedbacken till medarbetarna uppger två av medarbetarna att chefen oftast i inledningen av samtalet tar upp och diskuterar hur nöjd chefen är med medarbetaren. En av medarbetarna upplever detta som väldigt positiv medan en annan medarbetare menar att det finns en avsaknad av den kritiska feedbacken om vad medarbetaren kan förbättra;

*"Och sen så har jag liksom bara fått positiv jag har bara fått positiva omdömen. Och nu är ju jag inte helt nöjd med det jag hade hellre fått lite kritik. För det är ju just det att jag kan själv tycka att det är saker där vi skulle kunna bli effektivare som man kan utveckla."*

På frågan om hur den andra chefen inleder samtalet med lathunden svarar h-n;

*"Inte när man börjar utan oftast så brukar man börja med ett allmänt snack innan man går in på själva den indelningen som man brukar prata lite om. För att det är lite tufft att nu sätter vi igång så, för det blir inget roligt stämning för det är oftast att man ska ha en avslappnad atmosfär när man pratar"*

En av medarbetarna beskriver att samtalet inleds med en diskussion som är väldigt allmän för att sedan komma in på lathunden, dock beskriver h-n att förra årets samtal hade varit med en annan chef och då hade de gått direkt på lathunden.

Vid diskussion kring medarbetarens kompetens uppger den andra chefen att h-n i vissa av samtalen med medarbetarna ibland sätter upp olika mål för att lyfta och utveckla medarbetaren. Ibland har till och med chefen anmält medarbetaren till en kurs och berättat det i efterhand.

**"Hur upplever dom detta?"**

*"Ja efteråt känns det nog rätt så bra. På nåt sätt så vill jag ju vara med i deras utveckling av tjänsterna. Men det är ju så man bygger sin organisation också. Det är den största resursen nämligen sina medarbetare"*

En av medarbetarna anser inte att själva medarbetarsamtalet ger så mycket på grund av att medarbetaren pratar mycket dagligen med sin chef och beskriver att medarbetarsamtalet;

*"Det är väl mer bara summera upp och kanske och reflektera lite över framtiden./.../ Om det är någonting jag vill ta upp så tar jag upp det på en gång istället för att gå och vänta till man ska ha medarbetarsamtal/utvecklingssamtal"*

Två av medarbetarna poängterar även att betydelsen av vilken chef man har vid medarbetarsamtalet. En av dem berättar att h-n haft medarbetarsamtal med två olika chefer på samma enhet och menar att det är av betydelse på grund av hur väl insatt chefen är i medarbetarens arbetsuppgifter.

#### **4.1.6 Medarbetarnas föreställningar kring vad som är Lunds kommuns syfte med medarbetarsamtalet**

Angående medarbetarnas föreställningar kring vad som är kommunens syfte med medarbetarsamtal är varierade. En medarbetares föreställningar baserades på att det var någonting kommunen måste ha för att inte komma i konflikt med facket och så vidare, samtidigt önskade ändå medarbetaren att;

*"...asså så som det är på pappret att man hade önskat man ser ja att det är en handlingsplan och man går vidare och man stämmer av sen vad sa vi förra gången har de målen uppfyllts så att det på nåt sätt sker en ständig utveckling."*

En annan medarbetares föreställningar var att samtalen finns till för att diskutera om man trivs på sin arbetsplats och att medarbetarna ska prestera bättre och vara mer nöjda i sin arbetssituation.

Åsikterna kring vad som är syfte med medarbetarsamtalen varierar mellan medarbetarna. En menar att;

*"Nä jag tror att dom vill att vi mår bra på jobbet och för deras skulle att vi kan utvecklas och ha mer kompetens och göra ett bättre jobb mer effektivt."*

Medan en annan medarbetare har en helt annan åsikt;

*"Ja vet inte det känns som att man ska ha dem det är liksom nånting jag tror inte att som tar det så allvarligt på de här utvecklingssamtalen, inte nån återrapportering och så högre upp."*

#### **4.1.7 Dokumentation av det utförda medarbetarsamtalet**

Angående dokumentationen av medarbetarsamtalen säger en av cheferna att:

*"Ja, asså dom skriver för sig och jag skriver för mig."*

**"Hur sparas detta, var för sig?"**

*"Så har vi gjort nu de sista gångerna jag vet inte om det är idealiskt men vi har gjort så i alla fall."*

Den andra chefen talar om att alla medarbetarsamtalen dokumenteras efter punkterna i lathunden och dateras för att sedan sparas i en låda. Både chefen och medarbetarna uppger att en kopia även tillägnas medarbetarna.



#### 4.1.8 Sker det någon uppföljning av medarbetarsamtalen?

När det gäller uppföljningen av medarbetarsamtalen beskriver både cheferna och medarbetarna att någon särskild uppföljning ej sker. Dock beskriver den ena chefen att h-n gör en individuell uppföljning på det som h-n anser är det viktigaste som kommit upp under medarbetarsamtalet.

En medarbetare menar att de brukar gå igenom en uppföljning på nästkommande samtal. En annan medarbetare hävdar att detta inte gjordes vid medarbetarens senaste samtal, vidare menar medarbetaren att det är viktigt att spara de anteckningarna som gjordes vid förra samtalet för att se vad som uppfyllts.

Ytterligare en medarbetare har önskemål om att samtalen skulle ske oftare än en gång per år. Medarbetaren föreslår att man efter ett par månader skulle sätta sig ner med chefen igen och diskutera om vad som hänt fram till dess.

En annan medarbetare menar att som arbetstagare har man förhållandevis lite makt om man jämför med arbetsgivaren och menar där att;

*"ha ett protokoll om vad man tagit upp så man faktiskt kan gå tillbaka och vissa på att detta var vad vi kom överens om/.../ Och det blir ju lite svårare för arbetsgivaren att säga nej också för då blir det mycket tydligare att de bryter sitt jobb så att säga när det har suttit och lovat och som de sen inte kan infria och det underminerar ju deras trovärdighet inför nästa utvecklingssamtal man har"*

En medarbetare säger;

*"Det är ju första punkten i den här lathunden och vad som gicks igenom förra gången å vad som verkligen har blivit av."*

En del av medarbetarna poängterar dock att är det något som de vill ta upp med sin chef sker detta löpande under året.

##### 4.1.8.1 Vad vill medarbetarna ska förändras med medarbetarsamtalen

Medarbetarnas synpunkter kring vad de vill ska förändras med medarbetarsamtalen löd enligt följande;

*"Kanske man skulle ha det oftare, kanske en gång i halvåret jag tror bara man har det en gång om året jag är lite osäker men. Oftare och ta det här tydligare med uppföljning att det som har sagts verkligen har blivit det är lättare om man har det oftare också efter ett år glömmet man ju nästan det som har tagits upp sist."*

*"Ja möjligtvis platsen"*

*"Sen är det väl i så fall hur det efterlevs och generellt sätt så tror jag ju inte på ett kontrollsamhälle men just i det här fallet så tror jag att en hårdare form av formalisering ibland."*

Överlag anser de medarbetarna som använder sig av lathunden vid medarbetarsamtalen att det mesta tas upp. Dock uppgav en av medarbetarna att h-n gärna skulle vilja att förändring sker för att samtalet ska tas mer på allvar, men medarbetaren uppgav inte något förslag på detta.

#### 4.1.9 ... och så var det det här med lönen

Det här med lönen nämndes nästan av alla mina respondenter även fast jag valde att inte ställa den frågan trots att den ingick i intervjuguiden. Chefen beskriver det enligt följande;

*”sen så det kanske inte är det allra viktigaste. Vad som är viktigt som jag kommer att ändra på är något som har varit lite luddigt för mig hur man bäst gör är att jag kommer dela på utvecklingssamtalen och lönesamtalen.”*

**”Varför skulle du vilja dela på det?”**

*”Ja det blir ju tydligare å sen kanske det blir att det vågar framföra liksom, de kanske inte är så artiga då i dialogen med mig va, men det är ju alltid individuellt hur frank man vågar vara inför sin chef.”*

Två av respondenterna nämnde dock att de hade haft ett avskilt samtal för lönen. En annan medarbetare menade att lönen hängde samman när man diskuterade medarbetarens utvecklingsmöjligheter, och menade om medarbetaren utförde extra uppgifter skulle detta belönas i form av lön. Relationen mellan lönen och utvecklingen gjorde även en annan medarbetare;

*”Nä, det är väl egentligen bara sen när man har lönesamtal, att man har det inte så att man har det, för det är två olika grejor så utvecklingssamtalen är en sak och lönesamtalen en annan. Men att dom sker ganska så tätt in på varann för ofta, när man först har ett utvecklingssamtal och gärna två veckor efteråt har det lönesamtalen. Eller att de nu är protokollfört man att man har med protokoll från utvecklingssamtal på lönesamtal för det är ju mycket man pratar om i arbetet som kan användas som argumentation om jag får höra att allt du gör är jättebra det finns inget du kan förändra det är bara toppen toppen toppen. Så är ju det ett tungt argument vid ett eventuellt lönesamtal eller tvärtom för arbetsgivare att det här har inte fungerat under året och såna saker.”*

Ytterligare en medarbetare hade önskemål om att lönesamtalen ska ske integrerat med medarbetarsamtalen;

*”Vad ska man säga vad man har gjort vad man vill göra och jag tror att man kan koppla ihop det med lönen det tycker jag”*

## 4.2 Hur arbetar Lunds kommun med kompetensutveckling?

*Under följande avsnitt kommer jag att beskriva vad cheferna berättade angående vad som är kommunens syfte och mål med kompetensutveckling, men även om vem som tar beslutet om vem eller vilka som får genomföra dessa insatser. Avsnittet avslutas med att medarbetarna föreställningar och syn på deras utvecklingsmöjligheter.*

### 4.2.1 Syfte och mål med kompetensutveckling

Vad betyder kompetens för Lunds kommun, enligt cheferna?

*”det beror på det är nog väldigt individuellt. Men det är viktigt att ha kompetens för att kunna utföra arbetet det är ju det man behöver. Kompetens är ju en resurs kan man säga.”*

Båda cheferna uppger att syftet och målet med att Lunds kommun utför kompetensutveckling av sina medarbetare är att;

*”vi måste ju hänga med i utveckling av verksamheten ju, vi måste ju uppdateras .”*

*”ja man måste hänga med för att göra framtiden jobb alltså måste man kompetensutveckla”*

Samtidigt poängterar cheferna att kompetensutveckling för medarbetarna inte enbart diskuteras i medarbetarsamtalssammanhang utan sker kontinuerligt i den dagliga

verksamheten. Initiativ till detta tas från chefernas sida men det är även medarbetarnas ansvar.

En av cheferna nämner det *nya* som kommunen arbetar med, att få medarbetarna att vara mer delaktiga och känna ett ansvar i det medarbetarna gör. Detta benämns som medarbetarskap. I arbetet med medarbetarskap menar chefen att det är viktigt att medarbetarna vågar göra fel och säga nej om de känner att de inte klarar av en viss arbetsuppgift. Chefen beskriver vidare att det hela handlar om att medarbetarna ska få en förståelse för det arbete de utför och inte bara göra arbetsuppgifterna för att göra dem. Chefen beskriver detta utifrån följande citat;

*"Frågar man varför nån står och .... Då ska den helst inte svara att jag ..., utan jag ... så att man vet vad man håller på med."*

#### **4.2.2 Beslut om kompetensutveckling**

Det är cheferna som fattar beslut om medarbetarna ska få gå en specifik fortbildningskurs, men samtidigt säger en av dem;

*"det är ju jag som bestämmer om de får gå. Fast jag är ju ganska tillåtande."*

Den andra chefen beskriver detta utifrån problematiken kring när beslut ska fattas i relation till att det är en kommunalt styrd verksamhet;

*"Det hamnar ju på chefen, det kan var avdelningschefen jag då eller enhetschefen. Och så är det ju naturligtvis ekonomin i botten också att man får kolla på det. Nu har vi till exempel förbrukat för mycket pengar och därför har vi en återhållsamhet. Då tar vi bara såna kurser som är legitimerande som man måste ha för jobbets utförande, det finns ett antal såna."*

För att lösa den här problematiken beskriver chefen att;

*"...så kanske det slutar med att vi organiserar kursen här, och bjuder in andra kommuner och så beställer vi in en föreläsare istället för att skicka dem till Stockholm för en kurs som kostar dubbelt så mycket. Så det har ju hänt några gånger att vi gjort så. Så det är väldigt kreativt"*

#### **4.2.3 Medarbetarnas syn på deras utvecklingsmöjligheter**

När frågan angående medarbetarnas utvecklingsmöjligheter kommer på tal beskriver en av medarbetarna att h-n tycker det är viktigt att tala om detta under medarbetarsamtalen;

*"För jag är liksom sån att jag vill inte göra samma sak i flera år fram över jag vill ju gärna utvecklas och göra mina grejor och lite så där. Så det har jag väl liksom framfört tycker jag."*

På följdfrågan om utvecklingsmöjligheterna främst diskuteras utifrån organisationens möjligheter eller medarbetaren, svarar h-n;

*"Jag tycker väl mest att det handlar om mest om mig det här samtalen hur jag vill utvecklas"*

En annan medarbetare beskriver dock att detta diskuterades under medarbetarens senaste medarbetarsamtal, för då ville h-n förbättra sina kunskaper i ett visst datorprogram;

*"Så tog ju jag upp det och det var ju inga problem och så fick jag gå den kursen eftersom det här till ditt arbetsområde får du gå den kursen,"*

Men påpekar vidare;

*”men då var det ju jag som tog upp det.”*

En annan medarbetare påpekar att h-n vid förra årets samtal hade tagit upp en kurs medarbetaren ville genomföra;

*”Ja, men det var faktiskt lite konstigt utvecklingssamtal som vi hade året innan det var en kurs som jag ville gå för jag tycker den kompetensen behövs här på kontoret. Och jag var tvungen att ta upp den en gång till... det var bara den kursen som jag saknar och den vill jag göra”*

Några andra medarbetare påpekar det här med medarbetarnas utvecklingsmöjligheter till att de arbetar i en kommunal verksamhet;

*”Just nu är det väl ganska svårt, eftersom vi har sånt kurs stopp. Men annars asså jag har ju fått gå dom kurser och såna grejor som jag har velat, tycker jag sen jag började här. Så det har varit ganska bra”*

*”För att visst får vi inbjudningar här till en de ena och en de andra va men i och med att vi är kommunala så är ju vi så pass upp styrda. Men även om vi behöver lära oss något nytt så finns där ingen möjlighet att praktisera för så görs det inte i kommunerna va så att va. Men om jag har några förslag eller så, så mottas de bra...”*

En annan beskriver det knappa utbudet av kurser;

*”Eftersom vi inte har så mycket kurser och får knappt gå på några kurser. Asså det kommer nog inte upp då utan det kommer mer efter hand under året. Ja, nu kommer det en utbildning och vi måste göra det. Det känns inte som man samlar ihop så mycket och har det just då. Det skulle väl vara om det var något mer specifikt. Men det kommer nog upp under året”*

### 4.3 Sammanfattning

I resultatredovisningen har olika aspekter presenterats angående föreställningarna kring kommunens medarbetarsamtal. Dessa föreställningar baseras bland annat på betydelsens och initiativet till medarbetarsamtalet, förvaltningarnas olika utformningar och förberedelser. Därefter presenterades föreställningar om platsen och samtalets innehåll, dokumentation och uppföljning men även föreställningar angående om lönesamtalet ska vara en del av medarbetarsamtalet. I nästkommande kapitel, analyskapitlet, kommer jag bland annat presentera de likheter och skillnader som framkommit i chefernas och medarbetarnas föreställningar. Under min diskussion kommer jag sedan diskutera varför jag tror att de här likheterna och skillnaderna finns.

I kapitlets andra del har en genomgång angående hur kommunen arbetar med kompetensutveckling presenterats men även om vem det är som tar beslutet om detta. Efter detta följde en presentation om medarbetarnas föreställningar kring deras utvecklingsmöjligheter i deras medarbetarsamtal. I dessa föreställningar kan man se tydliga spår om att det är en kommunal verksamhet som studerats i denna studie.

## 5 Analys

---

*I detta kapitel ämnar jag att diskutera mitt empiriska resultat i relation till de teorier jag presenterat, som ska mynna ut i att jag besvarar mina forskningsfrågor och mitt syfte med studien. Chefernas och medarbetarnas föreställningar på medarbetarsamtalet har delvis framkommit i resultatredovisningen. Därför kommer fokus att ligga på likheter och skillnader som framkommit mellan cheferna och medarbetarnas föreställningar men även om hur medarbetarna diskuterar sina utvecklingsmöjligheter.*

---

### 5.1 Medarbetarsamtalet

#### 5.1.1 Betydelsen och initiativet

Cheferna i de båda förvaltningarna anser att betydelsen av medarbetarsamtalet är att det är medarbetaren som ska vara i fokus och att medarbetarsamtalet ska användas för att coacha medarbetarna och föra verksamheten framåt. Jag anser att medarbetarnas åsikter om betydelsen av medarbetarsamtal till mestadels liknar de cheferna beskriver om att medarbetarna ska vara i centrum under samtalet, dock tror jag medarbetarna inte ser sig själva lika mycket i centrum som vad cheferna beskriver att de gör. Detta kan bero på att medarbetarna känner sig underordnade under medarbetarsamtalen genomfört med chefen och genom detta inte ser sig själva som huvudpersoner i den bemärkelse som chefen ser dem.

Ovanstående resonemang kan jämföras med det som Lindgren (2001) beskriver angående ömsesidigheten under medarbetarsamtalet. Dock menar Lindgren (2001) att chefen är den som tar mest kommandot och styr hela medarbetarsamtalet. Jag upplever inte det starka kommandot som hon beskriver, utan jag tror att det är väldigt individuellt och beror på vad medarbetaren har för relation till sin chef. Några av medarbetarna påpekade även detta och menade att det var av stor betydelse med vilken chef medarbetaren hade sitt medarbetarsamtal med.

Initiativ till medarbetarsamtalet tas från de båda cheferna i förvaltningarna och detta anser de flesta av medarbetarna även ska ske i fortsättningen, dock påpekade någon av medarbetarna att den gärna hade sett att initiativet även kunde tas från medarbetarna.

#### 5.1.2 Plats, innehåll och mål med medarbetarsamtalet

Enligt Lindgren (2001) ska ett medarbetarsamtal genomföras på en neutral plats. Detta ligger inte i linje med hur de båda förvaltningarna vanligen genomför sina medarbetarsamtal. Dock använder sig en av förvaltningarna ett mötesrum, som de anser är en neutral plats. Men trots detta fanns önskemål från vissa av medarbetarna att samtalet skulle kunna utföras på en annan plats. Anledningen till detta menade bland annat en medarbetare var att den ville lämna sin arbetsplats, för mötesrummet var alltid ett rum man kom tillbaka till.

Nästan alla medarbetarna i den andra förvaltningen genomförde sina samtal på "chefens" rum, som chefen förklarade inte var chefen rum utan även en plats som användes av alla på kontoret. Trots att samtalet genomfördes på "chefens" rum var de nöjda med platsen, och förklarade att det inte varit några problem om de under några omständigheter skulle ha velat ändra på platsen. Jag upplever att de båda cheferna är nöjda med den platsen där medarbetarsamtal genomförs.

Lindgren (2001) beskriver att samtalet ska innehålla saker som arbetsförhållande, verksamheten och relation mellan chefen och medarbetaren och ibland lönen som jag återkommer till senare i analysen. Det som Lindgren (2001) beskriver att medarbetarsamtal ska innehålla är ungefärligt jämförbart med innehållet i medarbetarsamtalen i Lunds Kommun och detta är både medarbetarna och cheferna nöjda med. Förvaltningarna använder sig dock av något olika förfaringssätt. Som jag beskrivit under 4.1.3, använder den ena förvaltningen av frågor som chefen skickar ut och den andra förvaltningen av lathunden. Detta kan leda till innehållet i medarbetarsamtalen mellan de olika förvaltningarna skiljer sig något. Men i det stora hela är alla nöjda med vad medarbetarsamtal innehåller, eftersom chefer och medarbetare berättar att innehållet innehåller allt från generella till specifika ämnen som berör enskilda medarbetare.

På sidan 14 beskriver jag vad Mikkelsen (1998) antar är organisationens mål med medarbetarsamtalen, dessa mål kan gemföras med de mål som Lunds kommuns lathund innehåller. Vid närmare jämförelse är kommunens målsättningar med Mikkelsen (1998) nästan identiska, de enda som skiljer de liknande punkterna åt är dess formulering. De punkter som däremot finns i kommunens lathund och inte på Mikkelsens (1998) punktlista är *uppföljning* och *bisysslor*. Anledningen till varför kommunen har med bisysslor i sin lathund är på grund av att det är en offentlig organisation. Den andra punkten som finns representerad i lathunden men inte i Mikkelsens (1998) punktlista är uppföljning, men hur väl arbetar kommunen med sin uppföljning enligt medarbetarna och cheferna? Mer om detta senare i analysen.

En liten del av det innehåll som diskuteras under medarbetarsamtalen är medarbetarens kompetens och en av cheferna beskriver medarbetarens kompetens i relation till hur den utför sina arbetsuppgifter. Detta kan jämföras med den första definitionen av kompetens som beskrivs av Söderström (1990) och Ellström (1992, 1997) under 2.2.5.1 som också innefattar hur individer löser sina arbetsuppgifter.

### **5.1.3 Dokumentation och uppföljning**

Walsh (2005) menar att feedback är väldigt viktigt att ge sina medarbetare. Vissa av medarbetarna i Lunds kommun känner en avsaknad av feedback under medarbetarsamtalen. Den feedbacken som medarbetarna känner att det saknar är inte den positiva feedbacken utan kritik om vad som kan göras bättre i framtiden eller arbetssätt som kan förändras till det bättre. Detta kan jämföras med det som Axelzon och Hörlyk (2002) kom fram till i sin studie där vissa av medarbetarna även de kände en avsaknad av feedback.

Både cheferna och medarbetarna beskriver att någon direkt uppföljning av medarbetarsamtalet inte sker, vilket är en avsaknad hos de flesta av medarbetarna. Den enda uppföljningen som sker är att man vid nästkommande samtal för en kort diskussion om vad som dokumenterats vid förra årets samtal. Det överensstämmer med det Lindgren (2001) beskriver under 2.4.2. Dock uppger en av cheferna att h-n brukar göra en individuell uppföljning av sina medarbetare vilket kan tyda på att även chefen känner en avsaknad av detta. I Lindgrens (2001) avhandling finner jag det inte klart huruvida hon anser att uppföljningen på nästkommande medarbetarsamtal är tillräcklig eller inte.

Kommunen använder sig alltså inte av några *uppföljningssamtal* som Mikkelsen (1998) anser är en viktig del av medarbetarsamtalen. Detta på grund av att dessa samtal kan påverka medarbetarens utvecklingsmöjligheter om diskussion om vad medarbetaren genomgått och varför. Mikkelsen (1998) anser att de så kallade uppföljningssamtalen är viktigt eftersom då kan medarbetarna ta sina medarbetarsamtal mer på allvar om de ser att uppföljning av dem faktiskt sker. Dock beskriver de flesta av medarbetarna, i kommunen, att om det är någon utbildning eller kurs de vill genomföra tar det självklart upp den diskussionen utöver sina medarbetarsamtal.

#### 5.1.4 Ska lönen diskuteras i medarbetarsamtalet?

Granberg (2003) anser att lönen är något som ska kunna diskuteras under ett medarbetarsamtal. Däremot hävdar Lindgren (2001) att det bör ske en uppdelning av lönesamtalet och medarbetarsamtalet om medarbetaren önskar detta. Av det som framkommit av mitt resultat är det främst cheferna som vill att de ska ske en uppdelning mellan lönesamtalet och medarbetarsamtalet. I dagsläget arbetade redan den ena förvaltningen med separerade samtal, då det ena samtalet skedde på hösten och det andra på våren. Den andra förvaltningen skulle vid nästa samtal ha separerade löne- och medarbetarsamtal.

Dock kom det fram en annan bild av de flesta av medarbetarna i de båda förvaltningarna som menade att de båda samtalen skulle ske integrerat, där bland annat en av medarbetarna påpekade att ens utveckling hör ihop med ens lön.

Detta beskrivs även av Engström (2005) där han väljer att kalla det för utvecklingsperspektivet och värderingsperspektivet. Inom utvecklingsperspektivet diskuteras främst medarbetarens utvecklingsmöjligheter och under värderingsperspektivet ska chefen bedöma sin medarbetare vilket kan relateras till lönesamtalet. I hans forskning framkom det att båda dessa delar diskuteras under medarbetarsamtalet.

Men som jag även beskriver under 2.3.2 skiljer sig åsikterna åt mellan forskarna. Några anser att det ska ske integrerat medan andra anser att det ska vara en uppdelning mellan dem.

## 5.2 Utvecklingsmöjligheter för medarbetarna och organisationen

I mitt resultat där medarbetarnas diskussion kring deras utvecklingsmöjligheter diskuteras, framkom det från flera av medarbetarna att de själva tog initiativ om det kände att något behövdes utvecklas. Detta uppmuntras från cheferna att medarbetarna själva tar ett ansvar för sina utvecklingsmöjligheter. Detta kan jämföras med det Ellström och Kock (1993) beskriver angående det humanistiska perspektivet på kompetensutveckling där det är viktigt att medarbetarna känner delaktighet, gemenskap och självförverkligande i det arbete som utförs i organisationen.

Medarbetarna beskriver att de kompetensutvecklingsinsatser eller den kompetens som de vill förändra inte enbart är något som tas upp under medarbetarsamtalet, utan detta sker kontinuerligt under hela året. Vilket även det är i linje med det Ellström och Kock (1993) redogör för inom det humanistiska perspektivet - att utveckling av medarbetarna ska ske kontinuerligt i den vardagliga verksamheten.

En av medarbetarna beskriver att h-n ständigt vill utvecklas inom sitt arbetsområde, detta kan relateras till det Ellström (1992) framställer som utvecklingsinriktat lärande där medarbetaren friare kan tolka och handla i olika arbetsuppgifter.

Möjlighet till kompetensutveckling för medarbetarna i Lunds kommun är ibland ganska begränsat på grund av att kommunen har begränsat med resurser för just detta. Vid diskussion av medarbetarnas utvecklingsmöjligheter är detta något som tas upp av de flesta respondenterna, däremot poängterar de dock att det flesta fortbildningskurser som de vill genomföra går att genomföra utan några problem. Lösningen på problemet beskrevs av en av cheferna under 4.2.2 och innebar att kommunen själva ibland anordnar kurser istället för att skicka iväg sina medarbetare.

Begränsningen av utvecklingsmöjligheterna för medarbetarna i Lunds kommun kan delvis ha att göra med de inre och yttre kontexterna som Ellström och Kock (1993) beskriver under

2.2.1.1. Eftersom allmänintresset av hur kommunen fördelar resurser är stort på grund av att de finansierar av allmänhetens skattepengar.

En av cheferna beskriver under 4.2.1 relationen till det *nya* kommunen arbetar med som kallas för *medarbetarskapet*, där det är viktigt att medarbetarna är delaktiga i det dagliga arbetet. Detta anser jag kan relateras till det som Dall'Alba och Sandberg (2006) förklarar, att det är viktigt för medarbetarna att det inte bara tar med sig erfarenheterna från exempelvis en kompetensutvecklingsinsats utan att det även får en förståelse till det som sedan ska utföras i praktiken.

Ovanstående resonemang kring *medarbetarskapet* kan även sättas i relation till det som Sandberg (1994, 2000) beskriver om kompetens där han bland annat talar om att kompetens handlar om meningen som arbetet betyder för medarbetaren och de erfarenheter som medarbetaren får med sig genom detta och inte antalet specifika attribut, där den medarbetare som besitter mest attribut "kan mest".

### 5.2.1 Kompetensutvecklingens syfte

Båda de cheferna jag intervjuat uppger att syftet och målet med att kommunens medarbetare genomgår kompetensutveckling är att det är viktigt att kommunen hänger med och utvecklar sina medarbetare. Detta kan jämföras med det som Lundmark (1998) beskriver som utvecklingsbehov och Söderström (1981) som personalutveckling.

Lunds kommuns antaganden om kompetensutveckling ligger i linje med det som Lundmark (1998) och Söderström (1981) beskriver som innebär att utvecklingen av medarbetarna sker i ett vidare led än det som författarna beskriver som utbildningsbehov respektive personalutbildning under 2.2.3.

## 5.3 Medarbetarsamtalet i ett HRD-perspektiv

Som beskrivits under 2.2.2 syftar HRD till en rad aktiviteter i arbetslivet som ska eller kan leda till utveckling för såväl medarbetarna som organisationen. Forskningen inom HRD-området kan bedrivas inom en rad olika perspektiv och jag har i den här studien valt att presentera Lynhams (2000) matris samt den amerikanska (prestationinriktade) och den brittiska inriktningen (lärande). Det vanligaste perspektivet inom dagens HRD-forskning utgörs av det funktionalistiska perspektivet enligt Kunchinke (2005), anledningen till detta tror han beror på bland annat en dominerande ledningens diskurs och organisationernas behov av legitimitet. Kunchinke (2005) menar vidare att forska kring andra perspektiv på HRD skulle föra med sig en utvidgad syn på individen, jämfört med studerandet av det funktionalistiska perspektivet som mer fokuserar på organisationen.

Jag har i den här studien utgått från ett annat perspektiv än det funktionalistiska. I den här studien har jag utgått från det som Lynham (2000) presenterar som det tolkande perspektivet. Syftet med att forska inom det tolkande perspektivet har inneburit att jag har fokuserat på att beskriva och förklara föreställningarna medarbetarna i Lunds kommuns har kring medarbetarsamtal. I och med att jag antagit både ett individuellt och organisatoriskt perspektiv har jag få ta del av både medarbetarnas berättelser samt chefernas, som i det här fallet har representerat organisationen. Vilket har medfört att jag fått en vidgad syn på medarbetarnas föreställningar angående medarbetarsamtal.



## 5.4 Slutsatser i analysen

Jag kommer nu att göra en uppsummering om vad som framkommit i de olika delarna i analyskapitlet. Därefter följer en avslutning där jag presenterar en lista med de likheter och skillnader som framkommit angående chefernas och medarbetarnas föreställningar.

### *Medarbetarsamtalet*

Förvaltningarnas olika förfaringsätt har inte påverkat i hur verkan cheferna eller medarbetarna ser på innehållet i medarbetarsamtalen. I analysen har det framkommit att båda parterna är nöjda med hur innehållet i dagens medarbetarsamtal ser ut.

En av de största skillnaderna som framkommit i analysen baseras på frågan angående om lönesamtal ska ingå i medarbetarsamtalen eller ej. Inom det organisatoriska perspektivet har det visat sig att cheferna ser att det ska vara en uppdelning mellan dessa samtal. Medan medarbetarna hellre vill ha en integrering av samtalen.

Vissa av medarbetarna hade gärna utfört medarbetarsamtalet på en annan plats tillskillnad från cheferna som är nöjda med platsen, detta är också en av de skillnader som framkommit.

### *Utvecklingsmöjligheter*

Föreställningarna kring medarbetarnas utvecklingsmöjligheter har i analysen diskuterats i förhållande till det humanistiska perspektivet detta på grund av medarbetarnas självständighet när det känns att det vill utveckla sig i någon riktning men även på grund av att utvecklingsmöjligheterna är något som dagligen diskuteras och sker inte bara under medarbetarsamtalen.

Dock kan deras faktiska utvecklingsmöjligheter ibland vara något begränsande vilket kan bero på yttre och inre kontexter som finns när det gäller organisationens möjlighet till kompetensutveckling.

### *HRD perspektiv*

Då jag antagit ett perspektiv inom HRD-forskning som anses enligt Kunchinke (2005) vara något ovanligare, det tolkande perspektivet. Det jag anser den här uppsatsen har tillgivit forskningsområdet är att jag utifrån det tolkande perspektivet försökt att beskriva och förklara för att både jag och läsaren ska förstå vad medarbetarna och cheferna i en offentlig verksamhet har för föreställningar kring medarbetarsamtal och hur dessa föreställningar kan påverka medarbetarnas utvecklingsmöjligheter. Jag har i den här uppsatsen även antagit ett organisatoriskt perspektiv som jag sett varit en brist inom den tidigare forskningen på medarbetarsamtal.

### *Likheter och skillnader*

Nedan följer en lista över likheter och skillnader avseende föreställningar om medarbetarsamtal. De flesta av dessa bygger på vad en majoritet av medarbetarna uppgivit i relation till vad cheferna uppgett.

Likheter:

- Tydligare *uppföljning* av vad som faktiskt genomförts efter det som diskuterats fram under medarbetarsamtalet.

- Nöjda med *innehållet*.

Skillnader:

- *Platsen* där medarbetarsamtalet genomförs.
- Om *lönesamtalet* ska vara integrerat eller ej.

Jag kommer framföra mina åsikter kring dessa likheter och skillnader i mitt diskussionskapitel som följer nedan.

## 6 Diskussion

---

*Kapitlet inleds med diskussion om min valda forskningsmetod för att vidare komma in på resultatets betydelse och avslutas med förslag på vidare forskning.*

---

### 6.1 Diskussion av vald forskningsmetod

Eftersom den här studiens syfte har legat i att *belysa föreställningar* och inte *mäta* i vilken utsträckning de olika föreställningarna äger rum anser jag att en kvalitativ forskningsstrategi har varit att föredra. Jag har genom min valda forskningsstrategi fått ett djup och mycket material att bearbeta genom mina intervjuer. Jag har dock inte fått någon bredd på mitt empiriska material men detta anser jag inte är något som saknas eftersom syftet har legat i att ta fram föreställningarna som just de personerna jag har intervjuat har kring medarbetarsamtal. Det som jag har tyckt varit intressant och spännande med mina kvalitativa intervjuer har varit att jag inte förrän i slutändan har vetat vad mitt resultat av intervjuerna skulle leda till.

Något som kan ses som en liten nackdel med att vara ensam som intervjuare har legat i att det kanske inte blivit lika många följdfrågor som om man hade varit två eller flera som intervjuat. Samtidigt kan denna kritik även ses som en fördel, eftersom respondenterna kanske inte hade varit lika hämmade som de kanske hade kunnat vara om två eller flera intervjuat dem.

Trots användandet av en äldre bandspelare gick förfarande med mitt inspelade material väldigt bra, alla mina nio intervjuer fastnade på banden. Jag tyckte även att jag kände mig mer avslappnad desto mer intervjuer jag genomförde. Detta tror jag beror på att jag nästintill hade lärt mig intervjuguider utantill, vilket sattes på prov då jag vid den sista intervjun med en av medarbetarna hade glömt intervjuguiden. Min avslappnad i de senare intervjuerna kan ha påverkat mitt resultat, men är inget jag exakt kan veta. Det som jag kan tänka mig har påverkat kan ha varit att jag vid de avslutande intervjuerna ställde fler följdfrågor på grund av att jag var mer avslappnad än vid de första.

Följaktligen anser jag att mitt syfte inte hade kunnat uppnås i samma omfattning om en kvantitativ metod hade valts istället för min valda metod, kvalitativa intervjuer.

### 6.2 Resultatets betydelse

Syftet med den här studien har varit att *belysa föreställningar kring medarbetarsamtal ur både ett individuellt och ett organisatoriskt perspektiv*. Jag anser att jag har fått en god inblick i kring både medarbetarnas och chefernas föreställningar om medarbetarsamtal. Något som också var en del av mitt syfte var att höra *om dessa föreställningar kan bidra till medarbetarnas utveckling*, även inom denna del av mitt syfte har respondenterna tillgivit mig kännedom om att diskussioner kring deras utveckling sker dagligen och inte enbart under medarbetarnas medarbetarsamtal.

Eftersom min empiriska studie berör endast två förvaltningar inom kommunen och därigenom kan jag inte, vilket inte heller var mitt syfte, dra några *generella slutsatser* om hur andra förvaltningar i kommunen ser begreppet medarbetarsamtal och föreställningar kring deras utvecklingsmöjligheter.

Av det som framkommit i mitt resultat angående hur medarbetarna ser på medarbetarsamtal känner jag en relativ positiv inställning till att Lunds kommun utför medarbetarsamtal med sina medarbetare. Det intryck jag fått av medarbetarna är att de önskar att medarbetarsamtalen

ska tas mer på allvar, än vad de gör idag. Jag kan dock inte sätta finger på vad som bör förändras. Något som även framkommit är att likheterna och skillnaderna kring chefernas samt medarbetarnas föreställningar kring medarbetarsamtalet inte var så ansevärda som jag antog att de skulle vara när jag påbörjade mitt arbete med uppsatsen. I mitt resultat har det nästan inte framkommit att cheferna tycker en sak och medarbetarna en annan, utan de har mest varit individuella likheter och skillnader i vad medarbetarna har haft för föreställningar i relation till chefernas.

Jag kommer nu att föra en diskussion av de likheter och skillnader mellan medarbetarnas och chefernas föreställningar som framkom i min analys.

### **Likheter:**

Hur kommer det i att de båda förvaltningarna missat det som jag anser vara det viktigaste med ett medarbetarsamtal, *uppföljning*, när både cheferna och vissa av medarbetarna känner en avsaknad av detta? Jag tror att det beror på att varken medarbetarna eller chefen har diskuterat det här med varandra tidigare, brist på kommunikation om hur de vill att uppföljningen ska ske. En annan orsak till att några av medarbetarna inte är nöjda med uppföljningen kan bero på att det i den ena förvaltningen inte fördes ett gemensamt protokoll om vad som bestämdes under samtalet, finns inte detta att falla tillbaka på under nästkommande samtal är det inte konstigt om de känner att uppföljning saknas. I inledningen i lathunden, som den ena förvaltningen använder sig av, anges frågor såsom; *Vad har hänt sedan förra utvecklingssamtalet? Vilka överenskommelser gjordes? Vilka förändringar har skett? Varför blev det som det blev?* Trots detta är medarbetarna inte nöjda, vilket kan bero på det jag skrev ovan, en brist på kommunikation mellan varandra eller att uppföljningen (nästa års medarbetarsamtal) sker med för långa intervaller. Ett annat tips till hur medarbetarnas uppföljning kan bli bättre är att de tillämpar det som Mikkelsen (1998) kallar för uppföljningssamtal av medarbetarsamtalen.

Vad är anledningarna till varför nästan alla medarbetarna och cheferna är nöjda med medarbetarsamtalet *innehåll*? Beror det på att allt verkligen tas med? Eller brist på motivation från medarbetarnas sida? Jag anser att det är en kombination av de här aspekterna. Jag anser att vissa av medarbetarna, främst de som använder sig av lathunden (bilaga 6), är nöjda med samtalets innehåll då den tar upp allt från generella till specifika frågor. Men det finns även en misstanke om att vissa av medarbetarna i de båda förvaltningarna inte är motiverade till sina medarbetarsamtal. Min misstanke baseras på att medarbetarna ansåg att medarbetarsamtalen varit ofokuserade och inte varit så givande. Därför bryr sig de kanske inte om innehållet är bra eller inte. Anledningar varför jag tror att cheferna är nöjda med innehållet är för att det är de som i till största delen bestämmer vad de ska innehålla.

### **Skillnader:**

Vad gällande *platsen* som medarbetarsamtalen genomförs på är vissa av medarbetarna inte nöjda. Orsaken till detta tror jag ligger i att de medarbetarna gärna hade lämnat sin arbetsplats helt och hållit och att de genom detta hade kunnat vara mer öppna i sin dialog med chefen. Dock påpekade vissa av medarbetarna att om de inte varit nöjda med platsen hade de sagt ifrån. Jag tycker det är bra av de medarbetarna att de vågar säga ifrån om de inte varit nöjda med platsen. Orsaken till varför jag tror att de båda cheferna är nöjda med platsen är delvis på grund av bekvämlighetsaspekt, det blir lättast för dem och tar in upp så mycket av deras tid. Dessutom hade en av cheferna genomfört sina samtal utanför arbetsplatsen och upplevde medarbetarsamtalet mer som kompisanda istället för ett samtal mellan medarbetaren och chefen.

Anledningen till varför jag tror att de flesta av medarbetarna vill ha ett integrerat *löne-* och medarbetarsamtal är för att jag förmodar att de anser att utveckling och lön hör ihop. När medarbetaren ska utvecklas inom något område vill den ha belöning för detta och diskuteras det här under samma samtal är det kanske lättare för medarbetarna att motivera eventuell löneförhöjning. Men jag anser att löneförhöjning inte kan ges förrän medarbetare har visat upp hur den har utvecklats inom sitt arbetsområde. På grund av detta kan chefen enbart ta hänsyn till vad som diskuterats under det förgående medarbetarsamtalet och med tanke på detta är det väldigt viktigt med en tydlig och kanske tätare uppföljning, som diskuterats ovan. Men jag tror däremot att cheferna vill ha det separerat för jag anser att de i sina föreställningar kring integrering av samtalen tror att medarbetarna vill att de ska ske uppdelat. Detta på grund av att de tror kanske att vissa av medarbetarna *håller igen* om både lönen och utveckling diskuteras i samma samtal. Självt står jag fast vid det jag skrev under 2.3.2 om att det ska vara en uppdelning mellan lönesamtalet och medarbetarsamtalet. Anledningen till varför jag tycker det är för att jag tror som cheferna att medarbetarna kanske håller igen lite om det sker en integrering av samtalen. Jag vill dock påängta att detta inte behöver vara något som medarbetarna gör medvetet.

Jag hoppas att Lunds kommun kommer att ha nytta av min studie och vill med detta ge några tips och råd om hur kommun kan arbeta vidare med sina medarbetarsamtal.

- Lyssna på den enskilda medarbetaren!
- Diskutera om vart medarbetaren vill genomföra sitt medarbetarsamtal.
- Fråga medarbetaren om lönen ska diskuteras under medarbetarsamtalet eller ej
- Resonera och diskutera med medarbetaren angående denna/dennes uppföljning och dokumentation av medarbetarsamtalet.
- Exempel på uppföljning kan vara en halvårsavstämning (uppföljningssamtal) där chefen och medarbetaren träffas för att kort diskutera vad som hänt eller inte hittills.

Jag tror och hoppas att det ligger i bådars intresse att arbetat med medarbetarsamtalet ska fortlöpa. Min diskussion avslutas med följande citat från mitt empiriska material, då jag i framtiden hoppas att Lunds kommun ska arbeta vidare med sina medarbetarsamtal.

*"...men det är ju mycket kvar va, men då vi har kommit en bit på vägen..."*

**Vad är det du menar när du säger att det är mycket kvar?**

*Men till exempel om vi säger som så. Men vi säger det är inte bara en isolerad nu sitter vi i en och en halvtimme och pratar och sen pjuch försvinner det å va. Om jag nu har nån idé av att det och det som den och den gör skulle kanske jag kunna ta tag i och det är sånt som vi pratar om på personalmöten också va men det blir ju liksom mer allmänt och lite mer mitt inte förpliktigande där. Asså uppföljning av såna grejor till exempel."*

### 6.3 Förslag till vidare forskning

I den här studien har jag studerat om vad som är chefernas och medarbetarnas föreställningar kring medarbetarsamtal. Anledningen till varför jag valde att studera både individ perspektivet samt det organisatoriska perspektivet var för att jag kände en avsaknad på dessa jämförelser. Då jag i den här studien har redogjort för ett relativt litet individuellt och organisatoriskt perspektiv ser jag gärna att forskningen inom de båda områdena fortsätter. Av den erfarenhet

jag tagit med mig genom det här arbetet anser jag att medarbetarsamtal är en viktig företeelse som bör finnas i alla organisationer. Detta på grund av att jag anser att jag tycker det är viktigt att medarbetarna ska ha möjlighet att få en timme med sin chef där de kan diskutera bland annat; utvecklingsmöjligheter, arbetsförhållanden och relationen till chefen.

Intressant att forska på i framtiden inom området medarbetarsamtal:

- Ytterligare forskning i Lunds kommun och sedan titta på hur någon annan kommun arbetar med medarbetarsamtal, och studera vad deras medarbetare har för föreställningar, kanske skiljer det sig från medarbetarna i Lunds Kommun.
- Studera mina forskningsfrågor i en annan bransch, exempelvis något eller några företag inom den privata verksamheten
- Studeras medarbetarsamtal i något annat perspektiv i Lynhams (2000) matris, funktionalistiska, radikal strukturalist/humanist.

# Referenslista

- Alvesson, M & Sköldbörg, K. (1994). *Tolkning och reflektion*. Lund: Studentlitteratur.
- Axelzon, A & Hörlyk, K. (2002). *Påverkan av förhållningssätt till medarbetarsamtal - en empirisk studie vid Lunds Universitetssjukhus* (Kandidatuppsats). Lund: Lunds universitet, Pedagogiska Institutionen.
- Borgström, L & Gougoulakis, P. (red) (2006). *Vuxenantologi*. Stockholm: Atlas Akademi.
- Brewster, C & Holt Larsen, H. (2000) *Human Resource Management In Northern Europe. Trends, Dilemmas and Strategy*. Oxford: Blackwell Business.
- Cohen, L, Manion, L & Morrison, K. (2007). *Research Methods in Education*. (5th ed). London: Routledge.
- Corley, A & Eades, E. (2006). Sustaining critically reflective practitioners: Competing with the dominant discourse. *International Journal of Training and Development* 10,1. 30-40.
- Dall'Alba, G & Sandberg, J. (2006). Unveiling professional development: A critical review of stage models. *Review of educational research*, 76, 3, pp. 383-412.
- Denscombe, M. (1998). *Forskningshandboken, för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.
- Engström, P. (2005). *Samtal och ledarskap – En studie av medarbetarsamtal i grundskolan* (Avhandling). Göteborg: Göteborgs Universitet, Sociologiska Institutionen.
- Engquist, A. (1990). *Utvecklingssamtal som förändringsinstrument- Teoretisk och empirisk analys* (Avhandling). Uppsala: Uppsalas universitet, Pedagogiska Institutionen.
- Ellström, P-E. (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet*. Stockholm: Publica.
- Ellström, P-E. (1997). The many meanings of occupational competence and qualification. *Journal of European Industrial Training*. 21/6/7
- Ellström, P-E & Hultman, G. (red) (2004). *Lärande och förändring i organisationer – om pedagogik i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.
- Ellström, P-E & Kock, H. (1993:65). *Kompetensutveckling i offentlig verksamhet*. Stockholm.
- Forsberg, B, Hede, G, Lundmark, A & Söderström, M. (1984.) *Att planera utbildning – en bok om utbildning i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.
- Granberg, O. (2003). *PAOU: Personaladministration och organisationsutveckling*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Hill, R. (2002). Researching HRD in small organizations. I J, Mcgolrick, J, Stewart, & S, Watson. *Understanding Human Resource Development. – A research-based approach* (pp. 122-145) . London: Routledge.

Holbrook, R. (2002). Contact points and flash points: Conceptualizing the use of justice mechanisms in the performance appraisal interview. *Human Resource Management Review* 12 s 101-123.

Holme I, M & Solvang, B, K. (1997). *Forskningsmetodik- om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.

Kunchinke, P. (2005). The self work: Theories of persons, meaning of work and their implications for HRD. I C,Elliott & S, Turnbull (red.). *Critical thinking in human resource development* (pp. 141-154). Abingdon: Routledge.

Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Lindgren, M. (2001). *Utvecklingssamtal mellan chefer och medarbetare. Undersökning av en samtalsstyp i arbetslivet* (Avhandling). Lund: Lunds Universitet, Institutionen för nordiska språk.

Lunds kommun (2008: a) *Personalfakta*. Hämtad den 23 november, 2008, från Lunds kommun: [http://www.lund.se/templates/Page\\_34944.aspx](http://www.lund.se/templates/Page_34944.aspx)

Lunds kommun (2008: b) *Personalpolitiska programmet* . Hämtad den 23 november, 2008, från Lunds kommun:[http://www.lund.se/templates/Page\\_34936.aspx](http://www.lund.se/templates/Page_34936.aspx)

Lunds kommun (2008: c) *Tidigare års handlingsplaner*. Hämtad den 24 november, 2008, från Lunds Kommun:[http://www.lund.se/templates/Page\\_34939.aspx](http://www.lund.se/templates/Page_34939.aspx)

Lundmark, A. (1998). Utbildning i arbetslivet – Utgångspunkter och principer för planering och genomförande av personalutbildning. Lund: Studentlitteratur.

Lynham, S. (2000). Theory Building in the Human Resource Development Profession. *Human Resource Development Quarterly* 11, 2 pp. 159-178.

Mikkelsen, A. (1998). *Medarbetarsamtal och lärande i organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

Roberts, G E. (2003). Employee performance appraisal system participation: A technique that works. *Public Personnel Management*. Vol 32, Iss 1.

Rödseth, J. (2002). *Medarbetarsamtal – en studie i vilken utsträckning samtalen uppnår de mål som finns uppställda* (Magisteruppsats). Lund: Lunds universitet, Pedagogiska Institutionen.

Sandberg, J. (1994). *Human competence on work*. Göteborg: BAS Förlag.

Sandberg, J. (2000). Understanding human competence at work: An interpretive approach. *Academy of Management Journal* 43, 1 pp.9-25.

Sandberg, J & Taragama, A . (1998). *Ledning och förståelse: ett kompetensperspektiv på organisationer*. Lund: Studentlitteratur

Simmonds, D & Pedersen, C. (2006). HRD: The shapes and things to come. *Journal of Workplace Learning* 18, 2,. 122-134.



Soltani, E, Gennard, J, Meer, R.B & Williams, T. (2004) HR performance evaluation in the context of TQM, A review of the literature. *International Journal of Quality & Reliability Management*. Vol 21, No 4.

Söderström, M. (1981). *Personalutbildning i arbetslivet och återkommande utbildning: några problem och utvecklingsmöjligheter*. Stockholm: Almqvist & Wiksell International.

Söderström, M. (1990). *Det svårfångade kompetensbegreppet*. (Pedagogisk forskning i Uppsala 94). Uppsala: Uppsala universitet, Pedagogiska Institutionen.

Trost, J. (2005). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

Thurén, T. (2005). *Källkritik*. Stockholm: Liber.

Walsh, K. (2005). Action inquiry and performance appraisals. Tools for organizational learning and development. *The Learning Organization*. Vol. 12, No. 1.

# Bilagor

## 1. Följebrev till chefer

Hej xxx!

Mitt namn är Maria Steen, jag läser till personalvetare på Lunds Universitet och jag ska nu skriva min magisterexamen om medarbetarsamtal. Igår träffade jag xxx på x-förvaltning för att kort presentera min uppsatsidé.

Syftet med studien: Är att belysa föreställningar kring medarbetarsamtal ur både ett individuellt- och ett organisatoriskt perspektiv och hur dessa föreställningar kan bidra till utveckling för så väl individer som organisationen.

Metod: Intervjua en chef och 4 till 5 av dennes medarbetare. Intervjuerna beräknas ta 35-45 min. Då jag står inför tidspress skulle jag gärna vilja påbörja intervjuerna i slutet av november och slutföra dem första veckan i december, jag anpassar mig självklart efter när ni har tid och möjlighet att träffa mig. Mitt material kommer att behandlas konfidentiellt, jag kommer bara att använda Lunds kommun i min studie och benämna x som förvaltningen X.

Efter min presentation av min uppsatsidé för x föreslog h-n att jag skulle studera era medarbetarsamtal till min studie.

Vore väldigt tacksam om du ville medverka i min studie!

Med vänliga hälsningar

Maria Steen

Tel: xxx

Mail:xxx

## 2. Följebrev till medarbetare

Hej xxx!

Mitt namn är Maria Steen, jag läser till personalvetare på Lunds Universitet och jag ska nu skriva min magisterexamen om medarbetarsamtal. Igår träffade jag xxx på x-förvaltning för att kort presentera min uppsatsidé. Efter min presentation av min uppsatsidé för xxx föreslog h-n att jag skulle studera era medarbetarsamtal till min studie.

Syftet med studien: Är att belysa föreställningar kring medarbetarsamtal ur både ett individuellt- och ett organisatoriskt perspektiv och hur dessa föreställningar kan bidra till utveckling för så väl individer som organisationen.

Metod: Intervjua en chef och 4 till 5 av dennes medarbetare. Intervjuerna beräknas ta 35-45 min. Då jag står inför tidspress skulle jag gärna vilja påbörja intervjuerna i slutet av november och slutföra dem första veckan i december, jag anpassar mig självklart efter när du har tid och möjlighet att träffa mig. Mitt material kommer att behandlas konfidentiellt, jag kommer bara att använda Lunds kommun i min studie och benämna x-förvaltning som förvaltningen X.

Jag har även varit i kontakt med xxx som är din chef och bokat in en intervjuträff med x den 28/11.

Vore väldigt tacksam om du ville medverka i min studie!

Med vänliga hälsningar

Maria Steen

Tel: xxx

Mail: xxx

### 3. Följebrev till kontaktpersoner som arbetar på Lunds kommun

Hej!

Mitt namn är Maria Steen, jag läser till personalvetare på Lunds Universitet och jag ska nu skriva min magisterexamen om medarbetarsamtal.

Syftet med studien: Är att belysa föreställningar kring medarbetarsamtal ur både ett individuellt- och ett organisatoriskt perspektiv och hur dessa föreställningar kan bidra till utveckling för så väl individer som organisationen.

Metod: Intervjua chefer och medarbetare i Lunds Kommun. Intervjuerna beräknas ta 35-45 min. Då jag står inför tidspress skulle jag gärna vilja genomföra intervjuerna i första veckan i december, jag anpassar mig självklart efter när du har tid och möjlighet att träffa mig. Mitt material kommer att behandlas konfidentiellt, jag kommer bara att använda Lunds kommun i min studie.

Vore väldigt tacksam om du ville medverka i min studie!

Med vänliga hälsningar

Maria Steen

Tel: xxx

Mail: xxx

## 4. Intervjuguide till cheferna

\*Presentation av mig själv och mitt syfte med studien

*Syftet med den här studien är att belysa föreställningar kring medarbetarsamtal ur både ett individuellt- och ett organisatoriskt perspektiv och hur dessa föreställningar kan bidra till utveckling för såväl individer som organisation*

\*Beskriva de etiska reglerna

### **Inledning**

Hur länge har du arbetat som chef på kommunen?

Vad innebär ett medarbetarsamtal för dig?

Har du gått någon utbildning om medarbetarsamtal?

Om ja, för hur längesen? Vad tyckte du att den här utbildningen gav dig?

Hur ofta brukar du ha medarbetarsamtal med dina medarbetare?

Tycker du att det är för ofta för sällan?

### **Del 1 – Innan medarbetarsamtalet**

Vem tar oftast initiativet till medarbetarsamtalet?

Varför tror du att det är du/medarbetaren?

Hur förbereder du dig som chef inför enskilda medarbetarsamtal?

### **Del 2- Under medarbetarsamtalet**

Var brukar medarbetarsamtalen hållas?

Varför där? Har du föredragit någon annanstans?

Hur brukar ni inleda medarbetarsamtalet?

Berätta hur går ett medarbetarsamtal till!

Använder du/ni er av något strukturerat förhållningssätt vid medarbetarsamtalet?

Brukar du alltid ha ett tydligt syfte i varje medarbetarsamtal som hålls?

Är medarbetarens kompetens något som diskuteras under medarbetarsamtalen?

Om ja, hur diskuteras ni begreppet? Olika typer? I vilken relation?

Vad brukar den här diskussionen leda till?

Vad betyder kompetens för Er organisation?

Dokumenteras alltid era medarbetarsamtal?

Varför? / Varför inte?

### **Del 3- Uppföljning**

Följer du upp enskilda medarbetarsamtal?

I så fall, hur följs medarbetarsamtalen upp?

Är det någonting som du som chef skulle vilja ändra på angående medarbetarsamtal? I så fall vad?

Vad är organisationens syfte med medarbetarsamtal?

### **Del 4- Kompetensutveckling**

Hur ser organisationen Lunds kommun på kompetensutveckling?

Vad organisationens är främsta syfte med kompetensutveckling?

Har ni olika mål med era kompetensutvecklingsinsatser?

Hur diskuterar ni medarbetarnas utvecklingsmöjligheter i medarbetarsamtalet?

Vem tar beslutet om en medarbetare ska genomför någon typ av kompetensutveckling?

När ni diskuterar utvecklings möjligheterna för den enskilde medarbetaren, tar ni även hänsyn till övriga i arbetsgruppens utveckling? Organisationens utveckling?

Varför/ Varför inte?

### **Avslutning**

Är det någonting du vill tillägga angående medarbetarsamtal?

Tack för din medverkan!

## 5. Intervjuguide till medarbetarna

\*Presentation av mig själv och mitt syfte med studien:

*Syftet med den här studien är att belysa föreställningar kring medarbetarsamtal ur både ett individuellt- och ett organisatoriskt perspektiv och hur dessa föreställningar kan bidra till utveckling för såväl individer som organisation*

\*Beskriva de etiska reglerna

### **Inledning**

Hur länge har du arbetat i kommunen?

Beskriv kort vad du har för arbetsuppgifter?

### **Allmänna frågor kring medarbetarsamtal**

När hade du ditt senaste medarbetarsamtal?

Vad innebär ett sådant för dig?

Lönen är det något som diskuteras under ditt medarbetarsamtal, varför/varför inte?

### **Del 1 – Innan medarbetarsamtal**

Är det du eller chefen som tar initiativet till ditt medarbetarsamtal?

Om chefen, varför chefen? Om du, varför du?

Hur förbereder du dig som medarbetare inför ett medarbetarsamtal?

Har ni någon planering för medarbetarsamtalet?

Varför?/ Varför inte?

Hur lång tid i förväg brukar ni planera in ett medarbetarsamtal?

Hur motiverad är du inför ditt medarbetarsamtal?

### **Del 2- Under medarbetarsamtalet**

Var brukar samtalet genomföras?

Skulle du vilja utföra samtalet på någon annan plats?

Hur brukar ni inleda medarbetarsamtalet?

Berätta allmänt om medarbetarsamtalet!

Använder ni er av något strukturerat förhållningssätt vid medarbetarsamtalet?

Om ja, har är det chefen eller du som gjort strukturen eller tillsammans?

Vad diskuterar ni främst under medarbetarsamtalet?

Är din kompetens något som diskuteras under medarbetarsamtalet?

Om ja, hur diskuterar ni begreppet? Olika typer? I vilken relation? Vad betyder kompetens för dig?

Hur diskuterade ni dina utvecklingsmöjligheter? Hur ? På vilket sätt?

Diskuterar ni kompetensutveckling?

I vilken relation, till din eller organisationens utveckling?

I vilken utsträckning anser du att du kan vara med och påverka kompetensutvecklingsinsatser du ska genomgå?

Vad är dina föreställningar kring vad som är organisationens syfte med ditt medarbetarsamtal?

### **Del 3- Uppföljning**

Hur ser uppföljningen av ert medarbetarsamtal ut?

Har du genomgått någon kompetensutvecklingsinsats som diskuteras fram under ditt medarbetarsamtal?

Om ja, vad tror du var syftet med att du skulle genomgå den insatsen?

Är det någonting du vill förändra angående hur medarbetarsamtalen genomförs i dag?

### **Avslutning**

Är det någonting du vill tillägga angående medarbetarsamtal?

Tacka för din medverkan!!



## 6. Lathund för utvecklingssamtal från Lunds kommun

Omdaterat internt utdrag om utvecklingssamtal från Lunds kommuns intranät

### **Lathund för utvecklingssamtal**

#### **Vad har hänt sedan förra utvecklingssamtalet?**

Vilka överenskommelser gjordes? Vilka förändringar har skett? Varför blev det som det blev?

#### **Målen för verksamheten**

Vilka är målen? Hur når vi dem? Deltar du i planeringen, genomförandet, uppföljningen och utvärderingen av målen? Ser du möjligheter till förbättringar, direkt eller med viss fortbildning, som du kan bidra till?

#### **Arbetets organisation**

Organiserar vi arbetet på ett bra sätt? Kan och vill du ta mer ansvar?

#### **Egna mål**

Hur ser dina egna mål ut? Tycker du att du har möjlighet att nå dem?

Behöver du stöd i det arbetet? Vill du arbeta med andra arbetsuppgifter?

#### **Arbetsresultat**

Vilka resultat tycker du att arbetet inom din organisation leder till? Varför är det bra eller mindre bra? Hur bidrar du till arbetsresultatet?

#### **Arbetsmiljö**

Hur är den fysiska arbetsmiljön? Hur är den psykiska och sociala arbetsmiljön?

Respekteras alla medarbetare? Hur bidrar du själv till en god arbetsmiljö?

#### **Behov av kompetensutveckling?**

Vilket slag av kompetens tycker du att du behöver/vill utveckla mer?

Hur kan det ske?

#### **Bisysslor**

Har du någon syssla – tillfällig eller permanent – som du utövar vid sidan om anställningen?

**Dokumentera det i den individuella kompetensutvecklingsplanen vad ni kommit överens om**