



LUNDS
UNIVERSITET

Pedagogiska institutionen
Box 199, 221 00 Lund

Kurs: PED622
Kandidatuppsats 10 poäng
41-60 poäng
Datum: 2007-06-05

Medarbetarsamtal i grupp

En kvalitativ studie om individers förutsättningar för utveckling

Hanna Arrhenius & Elin Josefsson

Handledare:
Viveka Jerndorf

ABSTRACT

- Arbetets art: Kandidatuppsats, 10 poäng
- Sidantal: 33 sidor
- Titel: Medarbetarsamtal i grupp. En kvalitativ studie om individers förutsättningar för utveckling.
- Författare: Hanna Arrhenius & Elin Josefsson
- Handledare: Viveka Jerndorf
- Datum: 2007-06-05
- Sammanfattning: Medarbetarsamtal i grupp är ett relativt nytt och outforskat ämne. Den här uppsatsen undersöker fenomenet medarbetarsamtal i grupp, och bygger på en fallstudie gjord på Pilkington i Halmstad. Syftet var att med utgångspunkt i medarbetarnas upplevelser analysera vilka förutsättningar för individens utveckling som skapas i medarbetarsamtal i grupp. För att uppnå syftet genomfördes en kvalitativ undersökning med hjälp av semistrukturerade intervjuer med sex medarbetare som alla hade haft medarbetarsamtal i grupp.
- Resultaten pekar mot att de förutsättningar som ges för individens utveckling i medarbetarsamtal i grupp på Pilkington i många avseenden inte lever upp till förväntningarna. Det visade sig att feedback, reflektion, målsättning, attityder och uppriktighet på olika sätt bildar förutsättningar för individens utveckling i medarbetarsamtal i grupp. Företaget har gjort en bra satsning på att skapa bra förutsättningar för utveckling. Tyvärr fungerar inte feedbacken, reflektionen och målsättningarna under medarbetarsamtalen i grupp bland annat på grund av att det har skapats en samtalskultur där medarbetarna inte är ärliga mot varandra. Förutsättningarna för individens utveckling försämras också genom att det råder oengagerade eller negativa attityder gentemot medarbetarsamtalen både bland medarbetare och arbetsledare, vilket gör att samtalen inte alltid tas på allvar.
- Nyckelord: Medarbetarsamtal, utveckling, lärande, feedback, reflektion, mål, attityder, uppriktighet, grupper.

Innehållsförteckning

Förord.....	iii
1. Inledning	1
1.1 Syfte	1
1.2 Avgränsningar.....	1
1.3 Pedagogisk relevans.....	2
1.4 Undersökningsområde	2
2. Teoretisk bakgrund	3
2.1 Litteratur	3
2.1.1 Urval av litteratur	3
2.1.2 Källkritik och granskning.....	3
2.2 Medarbetarsamtal.....	4
2.3 Vuxnas lärande.....	5
2.3.1 Handlingsteorier	5
2.3.2 Erfarenhetsbaserat lärande	5
2.3.3 Nivåer av lärande.....	6
2.3.4 Rutiner och normer.....	7
2.3.5 Icke-lärande	8
2.4 Lärande i gruppsamtal.....	9
2.4.1 Perspektiv och reflektion.....	9
2.4.2 Uppriktighet.....	10
2.4.3 Motivation och målsättning.....	11
2.4.4 Attityder.....	12
2.4.5 Feedback.....	12
3. Metod	14
3.1 Utgångspunkter	14
3.2 Datainsamling och bearbetning.....	14
3.2.1. Datainsamlingsmetod	14
3.2.2 Urval.....	15
3.2.3 Abduktiv ansats	15
3.2.4 Upprättande av intervjuguide	16
3.2.5 Genomförande av intervjuerna.....	16
3.2.6 Bearbetning av insamlade data.....	17
3.3 Metoddiskussion	17

3.3.1 Etiska överväganden	17
3.3.2 Kvalitet	18
3.3.3 Styrkor och svagheter	18
4. Resultat av intervjuer	20
4.1 Attityder	20
4.2 Uppriktighet	21
4.3 Feedback	22
4.4 Målsättningar	23
4.5 Reflektion	24
4.6 Perspektiv	25
5. Analys	26
5.1 Företagets planering	26
5.2 Medarbetarnas upplevelser	27
5.3 Attityder påverkar förutsättningarna	28
5.4 Hur ser förutsättningarna ut?	29
5.5 Slutsatser	30
6. Diskussion	32
6.1 Problematik kring medarbetarsamtal	32
6.2 Förslag till vidare forskning	33
Referenser	34
Bilagor	a
Bilaga 1	a
Bilaga 2	c
Bilaga 3	g

Förord

Den här uppsatsen har varit ett äventyr, och vi har många att tacka för att vi tagit oss iland helskinnade. Vi vill först och främst tacka vår handledare Viveka Jerndorf för all hjälp och uppmuntran under uppsatsarbetets gång. Utan dig hade det helt enkelt inte gått. Vi är också skyldiga vår kontaktperson på Pilkington, Kristina Hedvall, ett stort tack för att du tog dig tid, hade tålamod med oss och gav oss inspiration. Tack till våra intervjupersoner för att ni delade med er av er själva och era erfarenheter. Sedan vill vi tacka familj och vänner för allt stöd och hjälp under denna period! Det har varit tufft men vi klarade det.

Lund, maj 2007

Hanna & Elin

1. Inledning

Personalen är företagets viktigaste resurs. Det påståendet möts vi av så gott som dagligen. Kanske är det så. Säkert är i alla fall att det ligger i tiden att vara mån om sin personal och sträva efter att varje individ i företaget ska uppnå sin fulla potential. Samtidigt lever vi i en värld och i ett land där pressen på ekonomin är hård. Varje idé om hur lite tid eller pengar kan spara in måste prövas.

Medarbetarsamtalet kan ses som en arena där individens utveckling sätts i fokus, reflekteras, diskuteras och tar nya avstamp. En viktig grund för att varje anställd ska bli en ännu mer värdefull resurs. Men medarbetarsamtal tar tid och kostar därmed pengar. En lösning på detta kan vara att utföra medarbetarsamtalen i grupp, vilket innebär att det tar mycket mindre tid. Men vad händer då med individens utveckling?

Medarbetarsamtal i grupp verkar vara ett nytt och växande fenomen. Men innan företagen anammar idén i för stor utsträckning bör det göras undersökningar kring vilka möjligheter till utveckling denna typ av samtal kan ge. Frågan är om medarbetarsamtal i grupp kan ersätta individuella samtal utan att kompromissa med kvaliteten på varje individs utveckling. Eller kan det vara så att arbetskamraternas närvaro är ett stöd och en tillgång, så att förutsättningarna för individens utveckling till och med blir bättre? I denna uppsats kommer vi att undersöka hur förutsättningarna för utveckling som ges under medarbetarsamtal i ett företag ser ut.

1.1 Syfte

Vårt syfte är *att med utgångspunkt i medarbetarnas upplevelser analysera vilka förutsättningar för individens utveckling som skapas i medarbetarsamtal i grupp.*

1.2 Avgränsningar

Vi har i vår uppsats valt att fokusera på medarbetarsamtal i grupp. På företaget vi studerade förekom även individuella medarbetarsamtal, vilka vi berörde ytligt i våra intervjuer. De gick inte bortse från eftersom individuella medarbetarsamtal ses som normen. Av den anledningen finns de med som bakgrund genom uppsatsen och har använts som förebild, men vår empiriska del fokuserar på medarbetarsamtal i grupp.

Vi ville i uppsatsen behandla utveckling på micronivå, alltså individnivå, och därför tog vi inte upp aspekter av organisations- eller gruppnivå. Med *individens utveckling* menar vi i denna uppsats dels lärande i form av ökad kompetens och dels utveckling av personliga egenskaper. Uppsatsen är också skriven ur medarbetarens synvinkel eftersom vi var intresserade av deras subjektiva uppfattningar. Av den anledningen valde vi att inte intervjua arbetsledare eller ledning och därmed bortsåg vi från deras perspektiv. Eftersom vi har avgränsat vår undersökning till ett enda företag kan resultaten inte ses som direkt överförbara till alla liknande situationer.

1.3 Pedagogisk relevans

Pedagogik i arbetslivet handlar bland annat om individers och gruppers lärande och utveckling. Vi vet numer att detta sker genom hela livet, och mycket av vuxnas lärande sker på arbetsplatsen. (Ellström & Hultman, 2004) Medarbetarsamtal är ett redskap som finns för organisationerna för att sätta igång och vidmakthålla individernas utveckling, och här är det viktigt att skapa bra förutsättningar för individens kontinuerliga utveckling. (Mikkelsen, 1998)

Grupper tar allt större plats i organisationerna idag, så vi ser det som ett välgrundat antagande att fenomenet medarbetarsamtal i grupp kommer att spridas. Det är viktigt att innan dess skapa en bild av vilka förutsättningar som individen kan ges genom dessa. Studien är därför ur en pedagogisk synvinkel högst relevant.

1.4 Undersökningsområde

Pilkington är en av världens största tillverkare av glas och glasprodukter, med ungefär 36 000 anställda världen över. De har två affärsområden, bilglas och byggglas. På anläggningen i Halmstad tillverkas floatglas, och där finns 290 anställda.

I produktionen i Halmstad arbetar de i skift. Arbetsledarna arbetar dagtid och leder arbetet för flera skiftlag, vilka sammanlagt kan bestå av upp till 40 medarbetare. Medarbetarsamtalen på Pilkington Halmstad leds av arbetsledarna, och ska genomföras en gång per år. År 2000 påbörjades en förändring av utformningen av medarbetarsamtalen, då arbetsledarna upplevde stor tidspress kring genomförandet av dessa. En konsult hyrdes in utifrån för att utbilda både arbetsledare och medarbetare i att genomföra medarbetarsamtal i grupp. Sedan dess har ett antal arbetsledare valt att använda detta upplägg för medarbetarsamtal varje år. Andra arbetsledare har valt att alternera mellan medarbetarsamtal i grupp och att genomföra dem individuellt.

På Pilkington i Halmstad definieras medarbetarsamtal som: *”Medarbetarsamtal är ett systematiserat samtal mellan chef och medarbetare där de ostörda, förberedda och utan tidspress samtalar om arbetet, planer, utveckling och ger ömsesidig information och feedback.”* (bilaga 2) I deras dokument om verksamhetsstyrning går det att läsa syftet med samtalen. Syftet är detsamma oavsett samtalsform, om medarbetarsamtalet är individuellt eller i grupp, och det avser individens utveckling och siktet är inställt på framtiden.

Syftet med medarbetarsamtalen är att ge feedback på arbetsprestationer och uppnådda resultat. Målen inom företaget ska vara tydliga och individens utveckling står i fokus: *”Tydliggöra företagets övergripande mål, avdelningens målsättningar och bryta ned till individuella mål för medarbetaren.”* (bilaga 3) Vidare står det att medarbetarens kompetens och kunnande ska tas tillvara och det är viktigt att identifiera behov av utbildning och utveckling. (bilaga 3) På företagets hemsida går det att läsa vidare: *”Koncernens policy för personalutveckling lägger tyngdpunkten på utbildning, vidareutbildning och ständig utveckling av alla anställda.”* (www.pilkington.com) Sammanfattningsvis uppfattar vi att företaget är måna om individens utveckling.

2. Teoretisk bakgrund

I följande kapitel kommer vi att behandla medarbetarsamtal, ett antal utvalda teorier kring den vuxnes lärande och lärande i gruppsamtal. Teoriavsnitten är en produkt av våra litteraturstudier både innan och efter vår empiriska undersökning.

2.1 Litteratur

Inledande har vi valt att skriva om de olika steg vi gick igenom i vår litteratursökning under uppsatsarbetet.

2.1.1 Urval av litteratur

Vår litteratursökning började i bibliotekskatalogerna LOVISA och LIBRIS. Vi använde oss då av sökord som medarbetarsamtal, utvecklingssamtal, lärande, kommunikation, grupper, samtal, dialog, pedagogik, team, gruppsamtal, performance review, performance appraisal, performance evaluation och performance dialogue. Vidare sökte vi vetenskapliga artiklar i artikeldatabaserna Emerald Insight och ELIN för att hitta den allra nyaste forskningen inom ämnena medarbetarsamtal och utveckling. Vår uppfattning var att medarbetarsamtal i grupp var ett relativt nytt fenomen som förändras i snabb takt. Därför fokuserade vi artikelsökningarna mer åt detta begrepp. Vi sökte då på ord som performance review, performance appraisal, performance evaluation, performance dialogue, team, groups, learning och feedback. Flera av dessa sökord kombinerades för att utöka sökningen. Senare i processen fortsatte vi att söka litteratur, då var sökorden motivation, reflektion, perspektiv, icke-lärande och feedback. Vi tittade också i referenslistor både i de böcker och artiklar vi fann, men även i uppsatser som behandlade ämnen vi var intresserade av. Vi fick också tips på litteratur av vår handledare under processen.

2.1.2 Källkritik och granskning

Det finns fyra källkritiska principer som forskare bör ta hänsyn till vid urval och granskning av litteratur. Dessa är äkthet, tidssamband, oberoende och tendensfrihet. Äkthet innebär att undersöka om källan är vad den utger sig för att vara. Tidssamband betyder generellt att ju längre tid som förflutit, desto mindre pålitlig blir fakten. Oberoende innebär att en god källa bör vara oberoende av påverkan utifrån. Till exempel minskar tillförlitligheten om kunskapen är återberättad i flera led. Därför bör forskaren se upp med andrahandskällor. Tendensfrihet innebär att en källa ska vara helt opartisk, vilket är sällsynt. En författare formar, medvetet eller omedvetet, ofta sina intryck så att de passar in på dennes värderingar. (Thurén, 2006)

Vi försökte hålla oss kritiska till den litteratur vi stötte på genom vårt arbete. I litteratursökningen valdes många källor bort som var irrelevanta för vårt syfte, ovetenskapliga eller alltför gamla. Den litteratur som är något äldre som vi ändå valde att använda var skriven av författare vars teorier fortfarande är ledande inom området,

och de var också refererade till i flera andra böcker och artiklar. Vi försökte att använda oss av primärkällor i den mån det var möjligt. I flera fall letade vi upp primärkällor via referenslistor i annan litteratur, för att försäkra oss om oberoendet. Vi stötte dock på problem gällande en bok skriven av Mezirow. Där fick vi nöja oss med andrahandskällor då boken inte gick att få tag på. Andrahandskällorna kom från olika institutioner men stödde varandra i sin tolkning av Mezirow. Vi hade svårt att granska tendensfriheten i litteraturen, eftersom tendensen är svår att upptäcka. Vi tror dock att alla författare lägger in en del av sina värderingar i sina böcker och artiklar, medvetet eller omedvetet. Detta gjorde att det krävdes kritisk reflektion från vår sida vid läsning av både den litteratur vi valde bort och den vi valde att använda.

2.2 Medarbetarsamtal

Medarbetarsamtal kan, om de genomförs på ett bra sätt, vara ett mycket bra instrument för att sätta igång och underhålla lärande- och kompetensutvecklingsprocesser. På det sättet kan organisationen se till att alla medarbetare och hela organisationen har och utvecklar den kompetens som marknaden kräver. (Mikkelsen, 1998)

Allt lärande börjar på individnivå. Om en organisation ska utvecklas är det därför viktigt att börja med att se till den enskilde medarbetaren och dennes dagliga erfarenheter i arbetssituationen. Under medarbetarsamtal kan individen samtala om och reflektera kring sina erfarenheter, och får därmed lättare att komma vidare i en läroprocess. (Mikkelsen, 1998)

Medarbetarsamtal har funnits i olika former i hundratals år. I början var samtalen mer prestationsutvärderingar, och inte så mycket en dialog. Medarbetarsamtalen har utvecklats hela tiden, och gör det än idag. (Mikkelsen, 1998) En stor förändring av syftet med medarbetarsamtalen har skett de senaste decennierna. Tidigare handlade syftet mycket om kontroll. Kvantifierbara mått användes för att kontrollera att minimigränser inte underskreds vad gällde kvantitet och kvalitet. Problemen med dessa samtal var att de ofta var fokuserade på dåtid och att ingen hänsyn togs till att alla mål inte var mätbara. (Soltani m.fl., 2004)

De senaste åren har medarbetarsamtal gått över från att fokusera på kontroll till att fokusera mer på motivation och utveckling och gå mer i linje med organisationernas kultur och principer. Övergången innebär bland annat att kollegor i olika positioner används i utvärdering av arbetsprestationer och att fokus hamnar på individers potential snarare än brister. (Soltani m.fl., 2004)

Det finns mycket att vinna genom medarbetarsamtal. Samtalen kan hjälpa till att utvärdera varje medarbetares kompetens i förhållande till de arbetsuppgifter denne har och identifiera de områden inom organisationen som behöver utveckling. För att kunna dra nytta av sina medarbetare på bästa sätt bör arbetsledaren identifiera deras oanvända styrkor och försäkra sig om att medarbetaren är på den mest passande positionen för denne. För att kunna göra det är det viktigt att relationen mellan ledare och medarbetare är bra, och att medarbetarens ambitioner och karriärplaner är tydliga. (Pickett, 2003)

Trots att medarbetarsamtalen har potential att förbättra alla dessa områden, använder många organisationer fortfarande inte möjligheterna. Många genomför medarbetarsamtal som en rutinsak, och ser inte att de kan göra stora vinster. I många

fall saknas uppföljning, vilket leder till att resultaten av dialogen inte kommer till användning. Samtalen dokumenteras, men därefter arkiveras de och glöms ofta bort. (Pickett, 2003) Kritik mot dem kan också handla om att det ligger för mycket fokus på individens prestationer, och att den större arbetsprocessen och arbetsgruppens betydelse inte lyfts fram. (Roberts, 2003)

Argument för att inte ta medarbetarsamtalen på allvar kan vara att chefen och medarbetaren pratar med varandra varje dag, att de redan känner varandra väl eller att det är ont om tid så att det inte hinns med. Arbetsledare kan också vara negativt inställda till medarbetarsamtal för att de har för många medarbetare. De hinner inte genomföra medarbetarsamtal med alla utan att kvaliteten blir lidande. Medarbetares negativa inställning beror ofta på att de inte ser några resultat, och ser det därför inte som någon idé att ha medarbetarsamtalen. Argumenten är oftast befogade, vilket visar att det finns ett behov av att utveckla metoderna för medarbetarsamtal ytterligare. En del av lösningen på dessa problem skulle kunna vara medarbetarsamtal i grupp. (Jönsson, 2004)

2.3 Vuxnas lärande

Den litteratur vi har valt att utgå ifrån har oftast varit inriktad på vuxnas lärande. I flera fall är de teorier vi går igenom dock även applicerbara på barns lärande, men vi väljer här att bortse från det perspektivet.

2.3.1 Handlingsteorier

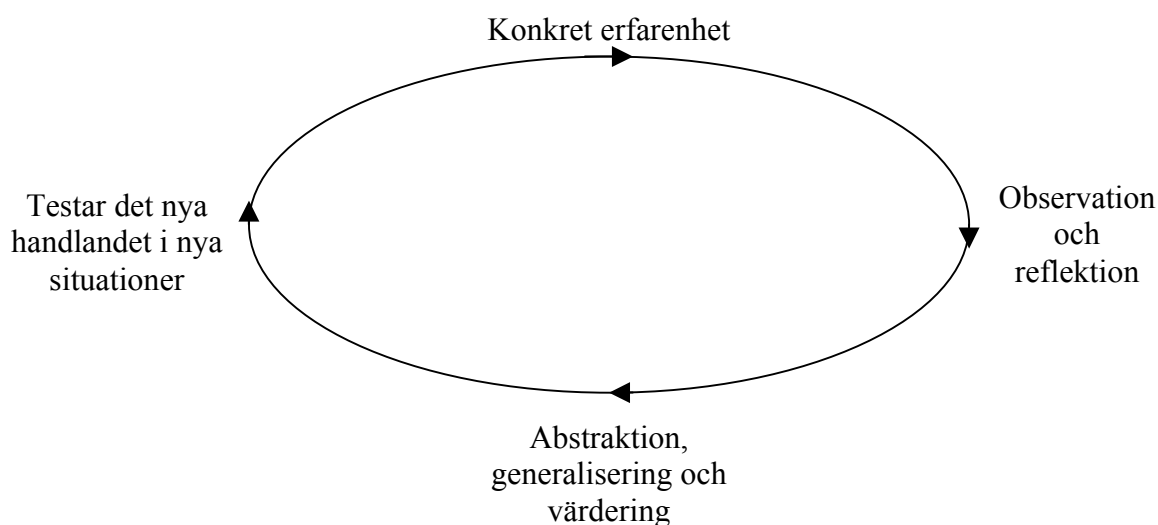
En individ bör kunna reflektera över sitt handlande samtidigt som denne utför det. Dessa handlingar baseras på individens kognition, som innefattar dess normer och strategier, samt generaliserbara uppfattningar om världen. Mänskligt lärande går därför inte bara ut på att förstärka eller utrota kunskap utan det handlar om att testa och strukturera om kunskapen individen redan besitter. Det talas om två olika handlingsteorier som kallas *espoused theory* och *theory in use*. Om en individ blir tillfrågad hur denne skulle ha agerat i en viss situation skulle individen förmodligen ge sin *espoused theory* på hur denne skulle ha agerat. Denna handlingsteori förmedlar individen till sin omvärld, men som individen egentligen skulle ha agerat är dennes *theory in use*. Denna handlingsteori stämmer kanske inte överens med individens *espoused theory*, men det är individen ofta inte medveten om. (Argyris & Schön, 1978)

2.3.2 Erfarenhetsbaserat lärande

En individ testar hela tiden sin kunskap mot de erfarenheter denne har. På grund av att lärande är en process som grundar sig på erfarenheter, går denne in i varje lärsituation med en viss uppfattning om ämnet. Motstånd mot lärande kommer från att en individs erfarenhet inte överensstämmer med den nya och individen måste reflektera över den nya erfarenheten. Genom erfarenheter lär sig denne dock ny kunskap. (Kolb, 1984)

Som sagt är det alltid en process att lära genom erfarenhet, då individen först observerar och reflekterar för att sedan abstrahera och generalisera. Just generaliseringen är den svagaste delen i erfarenhetslärande, då individen antingen handlar på samma sätt om

och om igen utan att se en princip eller genast uppfattar den. Därför är det viktigt att individen ges tid för att diskutera sina erfarenheter. (Kolb, 1984)



Figur 1, (Kolb, 1984:21)

Mycket av det lärande som sker, inträffar i situationer som individen inte kan styra. Därför är det viktigt att individen kan lära sig nya saker på många olika sätt, både genom att läsa, titta på bilder, närvara på föreläsningar men också genom dialoger och debatter. Även konversationer i fikarummet kan vara en lärsituation, men då en informell sådan. Om två arbetskamrater pratar om problem som finns i jobbet kan det leda till större kunskap hos båda parter. (Bennet, 2006)

Lärandeprocessen sker fortlöpande och kan vara medveten och planerad, men även omedveten för individen. Lärandet kan resultera i en utvidgad förståelse och fördjupad kompetens, men kan även innebära negativa konsekvenser. Det negativa lärandet är oftast oplanerat och omedvetet. (Ellström, 1996)

2.3.3 Nivåer av lärande

Det finns två olika typer av lärande som kallas anpassningsinriktat lärande och utvecklingsinriktat lärande. Anpassningsinriktat lärande innebär att lärandet som sker tar sin utgångspunkt i givna mål och förutsättningar som inte ifrågasätts. I arbetslivet ställs det ofta krav på att följa föreskrifter och direktiv, vilket leder till rutiner och förmåga att endast lösa återkommande problem. Utvecklingsinriktat lärande innebär att mål och förutsättningar inte är givna, och individen tar ansvar för att själv identifiera och tolka uppgiften. (Ellström, 1996)

För att närmare precisera anpassnings- och utvecklingsinriktat lärande finns det fyra nivåer av handlingsutrymme. Handlingsutrymme är den grad av frihet som individen har till sitt förfogande i en arbetsuppgift. Modellen nedan visar dessa fyra typer av lärande:

Aspekt av lärande situationen	Typer av lärandenivåer			
	Reproduktivt lärande	Metodstyrt lärande	Problemstyrt lärande	Kreativt lärande
Uppgift	Given	Given	Given	Ej given
Metod	Given	Given	Ej given	Ej given
Resultat	Givet	Ej givet	Ej given	Ej givet

Figur 2, (Ellström, 1996:24)

I det reproduktiva lärandet är uppgift, metod och resultat givna. Exempel på detta lärande är inläring genom försök och imitation. Det produktiva lärandet har två varianter. Det gemensamma är att uppgiften är given och det som skiljer dem åt är graden av frihet individen har när det gäller val av metod och värdering av resultat. Det kreativa lärandet innebär att individen själv väljer uppgift, metod och värderar resultatet. Det kreativa lärandet motsvarar alltså utvecklingsinriktat lärande, medan de andra tre lärandenivåerna motsvarar anpassningsinriktat lärande. Individens handlingsutrymme, att kunna påverka omgivningen i syfte att uppnå vissa mål, är viktigt för lärandet. För att kunna underlätta lärandet behöver en individ utrymme att experimentera för att utifrån sin kunskap tolka mål och uppgift. En individ observerar, tolkar och reflekterar över sitt handlande genom konsekvenserna av dem. (Ellström, 1996)

2.3.4 Rutiner och normer

Rutiner kan definieras som ett kollektivt återkommande aktivitetsmönster. De preciseras på en kollektiv nivå och delas av hela organisationen. Rutiner är scheman som hjälper individen med både förståelse och agerande. De fungerar som en referensram åt individen, och hjälper denne att agera på "rätt sätt" inom organisationen. Rutiner ter sig oftast som riktlinjer som individen agerar utefter, men som denne inte följer medvetet. (Hoeve & Nieuwenhuis, 2006) En individs handlande är beroende av omgivningen och bygger ofta på rutiner och intuition, vilket betyder att en individs handlingar inte alltid skapas på grund av uppställda mål. Rutiner skapas genom att individer inom organisationer utvecklar sätt att uppfatta och hantera problem. Detta leder till att tankemönster och vanor befästs inom organisationen och till slut blir de en del av den sociala strukturen. (Ellström, 1996) Till exempel kan rutiner hjälpa nyanställda att få bort osäkerheten och bli mer säkra på sig själva. Nyanställda överväldigas ofta av många stimuli och rutiner hjälper dem att hantera stimuli. (Munby m.fl., 2003)

Rutiner är nödvändigt inom en organisation för att skapa stabilitet och möjlighet att hantera den sociala verkligheten. Men rutiner är en konsekvens av anpassningsinriktat lärande och rutinisering gör att det är svårare att upptäcka behovet av förändringar och hanteringen av dem. En annan konsekvens av rutiner är att det minskar möjligheten för utvecklingsinriktat lärande. Lärande innebär en pendling dels mellan rutinbaserat och reflektivt handlande, och dels mellan anpassningsinriktat och utvecklingsinriktat lärande. Men att skapa förutsättningar för detta är svårt då individen ofta fastnar i

rutiner. En hög inre motivation och radikala förändringar i individens omgivning krävs för att uppnå ett framgångsrikt lärande. (Ellström, 1996)

Mänskligt beteende följer ett antal regler som utgår från det som kallas normer. Normer skyddar individens självbild, dess känslor och skyddar mot de hot som kan finnas i öppen och ärlig kommunikation. De fungerar som en slags garanti på att allt kommer vara på samma sätt hela tiden. Ingenting kommer att förändras och genom detta fungerar normer som en inlärningshämmande process. (Moxnes, 1997) Rutiner leder till att normer befästs inom organisationen och de är svåra att bryta. Det hålls fast vid ett visst sätt att utföra arbetsuppgifter eller liknande, inte för att det är det bästa sättet utan för att en förändring hade tagit för lång tid. I situationer som individen upplever som hotfulla har denne en benägenhet att falla tillbaka på rutiner och normer då det känns tryggt. (Ellström, 1996) Rutiner tillämpas inom en organisation till dess att de är utmanade, och om utmaningen fungerar förändras rutinen. (Hoeve & Nieuwenhuis, 2006)

2.3.5 Icke-lärande

Individer lär sig inte alltid från sina erfarenheter. Det finns tre olika typer av responser på erfarenheter som leder till icke-lärande. De är presumption, non-consideration och rejection. Presumption är en reaktion på en vardaglig händelse. En individ utför samma handlingar, då denne förutsätter att världen kommer se likadan ut imorgon. Detta sker omedvetet för det skulle inte bli hanterbart att behöva överväga varje ord och handling innan individen genomför dem. (Jarvis, 1992)

Non-consideration betyder att en individ genomgår en erfarenhet, men väljer att inte reagera på lärmöjligheten. Om en individ väljer att inte lära sig, kan det bero på en mängd olika faktorer. Individen kan se att det finns en möjlighet till att lära sig men är inte kapabel till att reagera på det. Bland annat kan individen vara för upptagen för att tänka på det, individen kan vara rädd för vad som kommer hända om denne lär sig, eller så förstår individen inte situationen för att det ligger utanför dennes referensramar. (Jarvis, 1992)

Rejection innebär att en individ genomgår en erfarenhet men förkastar möjligheten att lära sig något. En individ som inte vill ändra sina åsikter och attityder, och är övertygad om att denne har rätt kommer med all sannolikhet förkasta det denne ser och hör. Rejection innebär då att individen får konfirmation på att åsikterna och attityderna är rätt. Det kommer förmodligen inte ske någon större förändring hos individen, då kunskap, färdigheter och attityder inte förändras när denne inte lär sig något. Individer som förutsätter att saker ska vara på ett visst sätt, upplever oftast frihet på grund av att deras liv utvecklar sig precis som de har tänkt sig. Känslan av friheten härstammar från att samhället inte tvingar dem till att göra något de själva inte vill. I kontrast till när individer förkastar en möjlighet till att lära sig något nytt kommer den sociala pressen, som ofta innehåller en lärmöjlighet, att verka besvärande. Men individer kan fortfarande känna sig fria att agera som de vill fastän omständigheterna är besvärande. (Jarvis, 1992)

2.4 Lärande i gruppsamtal

Gruppdiskussioner har potentialen att vara utvecklande och problemlösande om interaktionsnivån i dem är hög och förhållningssättet öppet. Ett öppet förhållningssätt är beroende av att gruppen präglas av samarbete, trygghet och jämbördighet. I en sådan grupp kan förslag diskuteras, ifrågasättas och utvecklas. I en grupp som är osäker blir förhållningssättet ofta slutet. Det gör att deltagarna inte kan utveckla varandras inlägg, utan svarar genom att hålla med eller säga emot. Det pratas om detaljer och samtalet blir inte konstruktivt. (Wilhelmson, 1998)

2.4.1 Perspektiv och reflektion

Lärande förklaras av Piaget som en kognitiv decentreringsprocess, där en rörelse sker mellan två individers tänkande. En individ tar intryck och reflekterar över en annan individs perspektiv på en fråga, omtolkar och skapar nya kunskaper utifrån sina gamla. Det handlar om att ha en förmåga att förändra och utveckla sitt perspektiv, och om att bli medveten om att det finns olika perspektiv på saker och ting. (Bjerlöv, 1999) På så sätt kan individen utveckla en förmåga att se kritiskt på andras perspektiv. Detta kallar Mezirow för transformativt lärande. Individen tvingas att reflektera över och bearbeta sanningar denne har om världen. Detta underlättar förståelse och lärande för individen. (Granberg, 2004) Individen vill nå jämvikt i sitt tänkande och det är det som driver denne mot utveckling. Assimilation är en del av den processen och handlar om individens sätt att tolka och förstå omvärlden. Ackomodation handlar om att individen ändrar sitt sätt att tänka så att en anpassning sker. (Bjerlöv, 1999)

De allra flesta teorier om reflektion handlar uttryckligen om individuell reflektion, men reflektion kan också ske i interaktion med andra, vilket har många fördelar. Många av förutsättningarna för reflektion tillgodoses genom interaktion, till exempel är det lättare att lära sig av sina misstag. Andra kan uppmärksamma misstagen och visa på de lärmöjligheter som finns i situationen. Att dela med sig av visioner och kunskaper är också bra för reflektionen, då varje individ får fler perspektiv på olika situationer. (Høyrup, 2004) Genom ett gruppsamtal offentliggörs de olika sätten att förstå. Det är ett sätt att bearbeta erfarenheter för den enskilde samtidigt som medvetenheten om de andras tänkande blir tydligare. Genom problematisering av egna och andras tankesätt blir skillnaderna tydligare och lättare att upptäcka. (Wilhelmson, 1998) En grupp av individer kan också genom reflektion förhindra ”groupthink”, att de fastnar i tanken om gruppens förträfflighet. Om gruppen reflekterar kritiskt bryts de tankemönster som kan vara mindre konstruktiva för individernas och gruppens utveckling. (Høyrup, 2004)

Gemensam reflektion skulle kunna innebära lärande och utveckling för individen, men det finns hinder som påverkar gruppens möjligheter att gemensamt reflektera. Gruppen har lätt att ta vissa saker för givet och acceptera en viss ordning, som vem som styr samtalen och vem som sätter agendan. Det är lätt att kommunikationen delvis hindras genom att det finns subgrupper, och att alla då inte talar med varandra på ett öppet vis. Det kan vara obehagligt att konfrontera varandra, så det undviks, vilket hindrar den gemensamma reflektionen. Det händer också att allas åsikter inte väger lika tungt, att till exempel nyanställda inte blir hörda i lika stor utsträckning, eftersom det finns en underliggande uppfattning om att de inte har ett lika stort kunnande. För att överkomma hindren för gemensam reflektion krävs att gruppen har ett öppet förhållningssätt, så att

gruppen kan koncentrera sig på att offentliggöra, problematisera och reflektera. (Wilhelmson, 1998)

Reflektion sker bäst i en grupp som individen träffar regelbundet. Det är positivt för lärandet om en utomstående är med under dessa träffar och observerar gruppen för att sedan hjälpa individerna komma ett steg längre i sitt tänkande genom att ställa frågor. Detta sätt att lära härstammar från Mezirows teorier om vuxnas lärande som säger att vuxna lär bäst när de integrerar sina erfarenheter med nya. (Honold, 2006)

Ett gruppsamtal har oftast karaktären av genuinitet, genom att kommunikationen sker ansikte mot ansikte. När en individ hör någons ärliga mening, och den inte stämmer med den egna uppfattningen, rubbas jämvikten. Individen tvingas att reflektera och pröva den andres perspektiv. Gruppsamtal kan vara bra för lärandet genom att de skapar denna fördjupade eftertanke, som i sin tur skapar vidgade syner hos individerna. Vars och ens förgivet tagna sanningar ifrågasätts och individen kan lära och utvecklas genom perspektivförändring. (Wilhelmson, 1998)

Problematik och dilemman är en viktig förutsättning för lärande. Lärande fungerar bäst när det finns ett behov hos individen, eftersom denne då är sökande och öppen för andra och nya sätt att förstå. Problematik måste tillåtas, och dilemman och intressekonflikter behöver komma upp till ytan för att utveckla nya synsätt. Förmågan att lära påverkas av om, och på vilket sätt, individen reflekterar. Individens reflektionsförmåga är beroende av dennes kunskapsuppfattning. Synen på kunskap som absolut, något som kommer från någon som vet bättre, skapar en passiv inställning och innebär ett icke-reflekterande förhållningssätt. Om individen däremot ser på kunskap som något relativt, som denne själv kan vara med och påverka, skapas en aktiv inställning och ett reflekterande förhållningssätt. (Wilhelmson, 1998)

2.4.2 Uppriktighet

För att utvecklas som individ krävs att denne tillägnar sig ett öppet, differentierat och integrerande perspektiv. Detta betyder att individen är villig att överväga andra perspektiv, att denne har förmågan att utvidga begrepp och att kunna integrera begrepp till en allt mer komplex helhet. Samtal inom organisationer är inte alltid helt ärliga. Det är väldigt vanligt att medarbetare tänker på att vara försiktiga med vad de säger och till vem. Ofta sägs också saker som de inte tror på för att det förväntas av dem. Dåliga samtal i organisationer beror oftast inte på att individerna saknar kompetens, utan på relationerna, de är rädda att säga vad de tycker. Arbetet ses inte som en arena för att få egna behov tillgodosedda. Genom att inte ha en öppen och ärlig dialog försämras förutsättningarna för att individen ska lära. När individen inte kan vara sig själv kan denne inte utvecklas. Utvecklande samtal kräver att alla säger sin egen sanning. På så sätt kan individen utvecklas både genom andras reaktioner på egna antaganden, och genom att reflektera över andras perspektiv. (Dixon, 2000)

Delaktighet i medarbetarsamtal fungerar bara om det sker i en miljö som präglas av förtroende och kommunikation. Om medarbetarna upplever att de kommer att bli bestraffade om de motsätter sig, ger negativ feedback eller gör misstag, kommer den öppna kommunikationen att utplånas. Det leder till att de positiva effekterna av deltagandet går förlorade och blir till ett slags pseudodeltagande där medarbetarnas

medverkan bara accepteras om den överensstämmer med organisationens eller ledningens visioner. (Roberts, 2003)

2.4.3 Motivation och målsättning

Det finns många sätt att se på motivation. Ett exempel är att motivation är det som skapar viljan att göra olika saker. (Ahl, 2004) Knowles har utvecklat en teori om att vuxnas lärande skiljer sig från barns lärande som han kallar andragogik. Skillnaderna handlar mycket om motivationen att lära och utvecklas. Behovet att lära hos barn bygger på vilka krav läraren ställer, medan vuxna måste veta varför de ska lära och vilken nytta de kan ha av lärandet i framtiden. Barn är beredda att lära sig saker som handlar om olika ämnen, medan vuxna behöver organisera sitt lärande kring upplevda problem och utmaningar. Motivationen skiljer sig också åt genom att barn strävar efter yttre belöningar som bra betyg och vuxna strävar efter inre belöningar som livskvalitet och arbetstillfredsställelse. Vuxna är alltså bara beredda att lära och utvecklas om de har nytta av det, och lärandet behöver vara organiserat kring att lösa specifika problem eller uppgifter. (Knowles, 1998) Lärandet måste vara tydligt kopplat till eftersträvansvärda mål som verkar intressanta och värdefulla, annars föreligger inget inlärningsmotiv. (Ahl, 2004)

Kritik mot andragogiken handlar oftast om att det inte finns några grunder för att anta att barn och vuxna skiljer sig åt på det sätt Knowles menar. Även de flesta kritiker tycker att teorin i sig är bra, men att den är grundad på felaktiga antaganden, och att även barns undervisning och utveckling borde bygga på andragogiken. (Ahl, 2004)

Målsättning är en betydelsefull punkt på agendan under ett medarbetarsamtal. För att åstadkomma en effektiv målsättning bör målen vara specifika, lagom svåra och accepterade av både medarbetaren och den överordnade. En diskussion om målsättning under ett medarbetarsamtal fokuserar på framtiden, vilken går att påverka, och är därför mer konstruktiv än diskussioner om dåtid och saker som redan hänt. (Roberts, 2003)

Effektiv målsättning har visat sig ha starkt samband med medarbetarnas prestationer och tillfredsställelse i arbetet. (Roberts, 2003) Även inläring blir mer effektiv om målen redan från början är klara och definierade. Om ett bestämt mål sätts upp, gör individen förmodligen en större insats och resultatet blir med all sannolikhet bättre. Arbetsuppgifterna utförs bättre för att individen känner till förväntningarna och målen skapar ordning och reda. (Moxnes, 1997)

Som vi nämnt ovan är mål dock inte bara bra. Ellström (1996) menar att mål kan vara hämmande för utvecklingsinriktat lärande om individen inte själv formulerar dem. Han menar att förutbestämda mål, uppsatta av överordnade, främjar anpassningsinriktat lärande.

Motivation spelar en viktig roll gällande inläring. Därför är det viktigt att vara medveten om att den enda som kan motivera individen till att lära är denne själv. Det går inte att lära av andras engagemang, utan individen måste själv engagera sig. Det är viktigt att individen känner sig trygg i lärmiljön, då denne ska kunna stå ut med det obehag som följer när denne får ny kunskap om sig själv. För att undvika det obehagliga ska motivet att lära vara större, och det sker när individen engageras med sina känslor, sina värderingar och sin intelligens. Då kommer lärandet att upplevas som användbart och viktigt. (Moxnes, 1997)

2.4.4 Attityder

Det system som används för utvärdering i medarbetarsamtal måste vara accepterat av både arbetsledarna och medarbetarna, annars kommer systemet att bli ineffektivt hur bra det än är tekniskt sett. Om systemet inte är accepterat är risken att det skapas motvilja och motivationen sjunker drastiskt. Det är större chans att medarbetarna accepterar de metoder som används om de förstår syftet med dem och tror på att de fungerar. Medarbetarnas uppfattningar om ett verktyg eller ett sätt färgar deras beteende och handlingar. Om medarbetare saknar förtroende för den som utvärderar eller systemets validitet så förstörs hela processen. (Roberts, 2003)

Det är viktigt att chefen är kunnig och duktig på att hålla i medarbetarsamtal, och att ge vägledning och stöd. Delaktighet, målsättningar och feedback är mycket viktiga för att öka kvaliteten på medarbetarsamtalen samt att skapa engagemang och motivation hos medarbetarna. (Roberts, 2003)

Motivationen kan också påverkas av de förväntningar individen har på effekterna av lärandet eller utvecklingen. Förväntan på hur individen ska lyckas med det denne företar sig och förväntan på att det ska leda till något positivt vägs mot värdet av de förväntade konsekvenserna. Alla tre faktorer måste finnas med för att det ska finnas motivation att ens försöka. Om individen inte tror på sig själv, inte tror att insatsen leder till något eller inte sätter något värde i konsekvenserna uteblir motivationen. (Ahl, 2004)

2.4.5 Feedback

Feedback handlar om att få sina medarbetare att prestera så bra de kan i alla situationer. (McLaughlin, 2007) Positiv feedback kan stärka en individ och göra denne säker på sin sak. Motivationen ökar genom känslan av att betyda något för organisationen och att personligen ha åstadkommit något. Positiv feedback kan också bygga upp självförtroende hos individen att utföra arbetsuppgifter, vilket leder till att individen har självförtroende att utföra dem perfekt varje gång. Det leder också till att individen känner sig nöjd och jobbet känns roligare. (Denka, 2006)

Det går att förbättra förutsättningarna för inläring genom positiv feedback då den gör en arbetsuppgift mer belönande och engagerande för individen, men även genom kunskapen individen får via feedback. Feedback går ut på att se till att individen är medveten om konsekvenserna av sitt handlande och lär sig något av det. Responsen som följer med feedbacken ska vara så snabb som möjlig för att främja inläringen hos individen. (Moxnes, 1997)

Tyvärr har individer oftast svårt att ta emot negativ feedback på ett bra sätt. När en individ får negativ feedback kan det kännas som ett personligt angrepp. Även negativ feedback är dock av yttersta vikt då det tvingar en individ att möta verkligheten, konfrontera de problem som kan finnas i teamet och kan få denne att jobba hårdare. Om individen inte får någon feedback alls kan det uppstå frustration över att inte veta hur bra ens arbetsinsatser är, vilket är speciellt viktigt om det emellanåt uppkommer nya arbetsuppgifter. Brist på feedback kan leda till att motivationen sjunker. (McLaughlin, 2007)

Det är bra att diskutera den feedback som ges med en gång. Det är viktigt att både positiv och negativ feedback följer med exempel då det underlättar lärandet. Lärande

sker inte om allt som ges är kritik eller om det bara ges råd. Feedback handlar om att coacha och diskutera med individen och då är det viktigt att individen får en chans att reflektera över situationen. (Brecher, 2006)

Att få och ge feedback inom en arbetsgrupp har många fördelar. Det är dock viktigt att feedbacken inte endast är positiv, för då maximeras inte gruppens fulla potential. Den får heller inte bara fokusera på det negativa och på misstag som inträffat, för då kan det hämma gruppens utveckling och inläring av ny kunskap. Om feedbacken uteblir kommer konsekvensen bli att gruppmedlemmarna känner missnöje och blir mindre effektiva. Feedback kan ofta fungera som en självuppfyllande profetia. Om feedbacken som ges ständigt är negativ, kommer individen till slut att rätta sig efter den, och positiv feedback fungerar på samma sätt men verkar istället som gynnande och utvecklande. (Moxnes, 1997)

Det finns bättre och sämre sätt att ge feedback under ett medarbetarsamtal. Ges det på ett bra sätt vidhålls individens värdighet och omvandlar misstag till en möjlighet att lära sig något. Om det görs på fel sätt kan det skada individen genom att beröva denne på självförtroende och det skapar en arbetsmiljö full av rädsla där individen är rädd för att göra misstag. Genom att hålla feedbacken på en professionell nivå och inte attackera individen personligen, kan det undvikas att ge feedback på fel sätt. Det är som sagt bra om det finns exempel som stödjer den feedback som ges. Vidare är det viktigt att alla kommer till tals och ges en möjlighet att svara på feedbacken. Till skillnad från negativ feedback, ska positiv feedback ges ofta och gärna inför andra då det är ett kraftfullt sätt att motivera en individ att göra sitt yttersta. (Denka, 2006)

360° feedback är ett systematiskt insamlingsverktyg av feedback från individer eller grupper inom en organisation till chefer och medarbetare. Det påstås att 360° feedback är ett bra sätt att öka en individs självkännetal genom att synliggöra skillnaderna i hur gruppmedlemmar ser på varandra och hur de ser på sig själva. Medvetenheten om detta kan motivera utveckling och förbättra prestationer inom en organisation. Viss forskning visar på att detta inte fungerar, bland annat på grund av att den kritiska feedbacken ofta hålls tillbaka då en individ inte har en chans att vara anonym i sin kritik. Det kan vara svårt att höra sina arbetskamraters kritik men om flera medarbetare säger samma sak, tvingar det individen till att inse sanningen om sig själv, eller i alla fall uppfattningen de har om individen. (Morgan m.fl., 2005)

Om en medarbetare får vara med om självutvärdering, att utvärdera sig själv tillsammans med chefen, kommer feedbacken att upplevas som mer givande. Det uppstår en dialog där medarbetarens egen åsikt betyder något och det är viktigt då det signalerar att chefen är rättvis och ärlig. Medarbetarens egen medverkan bidrar också till att trivseln ökar på arbetsplatsen. Det kan dock finnas negativa aspekter av att utvärdera sig själv. Om en medarbetare uppskattar sig själv högre än vad chefen anser kan det leda till att chefen inte vågar konfrontera medarbetaren om saken och bara håller med. Det kan också uppstå problem om individen har svårt att reflektera över sina egna insatser. (Walsh m.fl., 2005)

3. Metod

Kapitlet inleds med att vi presenterar de utgångspunkter vi tagit med tanke på syftet med studien. Därefter beskrivs noggrant hur undersökningen gått till. Valen av olika metoder motiveras med stöd i litteraturen, och sist i kapitlet redovisas en diskussion om de överväganden och metodval som gjorts.

3.1 Utgångspunkter

Med syftet i åtanke valdes strategi och undersökningsupplägg för studien. Syftet är *att med utgångspunkt i medarbetarnas upplevelser analysera vilka förutsättningar för individens utveckling som skapas i medarbetarsamtal i grupp*. Vi var intresserade av hur individen uppfattar och tolkar de förutsättningar för utveckling som finns och dessutom är forskningen kring detta ämne inte så omfattande. Förståelse kring individen och dess förutsättningar för utveckling i medarbetarsamtal i grupp stod i fokus. Med denna bakgrund behövde vi använda oss av en kvalitativ strategi i uppsatsarbetet.

För att uppnå syftet behövde vi göra en djup snarare än en bred undersökning. Vi ville söka en förståelse för individens förutsättningar för utveckling i medarbetarsamtal i grupp. Fallstudier går ut på att ingående undersöka miljön eller situationen i ett enda fall, som till exempel en viss händelse eller en viss person. (Bryman, 2002) Med detta i åtanke var just detta undersökningsupplägg det bästa då vi valde att fokusera på ett enda företag.

3.2 Datainsamling och bearbetning

I detta avsnitt tar vi steg för steg upp hur processen gått till från att vi valde datainsamlingsmetod till hur vi bearbetade de data vi fick in. Vi har försökt att hålla presentationen i kronologisk ordning för att underlätta för läsaren att förstå förloppet.

3.2.1. Datainsamlingsmetod

Vi behövde i vår undersökning dyka djupt ner i en organisation. De data som var intressanta syntes inte på ytan och kunde inte observeras, därför föll valet på att genomföra intervjuer. Denna datainsamlingsmetod gav oss möjlighet att undersöka de intressanta fenomenen på ett givande sätt. Vi valde att göra våra intervjuer semistrukturerade för att kunna ställa följdfrågor och följa upp intressanta teman som togs upp.

Fördelar med semistrukturerade intervjuer är att forskaren har ett manus att hålla sig till samtidigt som det är tillåtet att gå utanför ramen. Forskaren är flexibel och tonvikten kan läggas på de aspekter och teman som intervjupersonen är mer insatt i eller intresserad av. (Bryman, 2002)

3.2.2 Urval

När vi letade efter en organisation att samarbeta med var avsikten att undersöka medarbetarsamtal. Vi ville samarbeta med ett stort och internationellt företag, då vi hade en föreställning om att sådana använde sig i större utsträckning av de senaste metoderna inom medarbetarsamtal. Genom en bekant kom vi i kontakt med Pilkington, som uppfyllde våra önskemål. Då vi fick veta att de använde sig av medarbetarsamtal i grupp valde vi att styra vår uppsats åt detta fenomen.

I kvalitativa studier är det ointressant att försöka få till ett i statistisk mening representativt urval. Istället bör forskaren göra ett strategiskt urval och sträva efter en så stor variation som möjligt mellan intervjupersonerna. Om det finns en "gatekeeper" som hjälper till att välja ut intervjupersonerna, bör forskaren vara medveten om riskerna för att denne styr urvalet. (Trost, 2005)

För att vårt urval av intervjupersoner skulle bli så intressant som möjligt satte vi upp ett antal kriterier för vårt strategiska urval. Våra kriterier innebar att vi ville ha representanter från olika arbetslag, vilket innebar att de hade sina medarbetarsamtal med olika arbetsledare. Vi såg gärna att det fanns både män och kvinnor bland intervjupersonerna för att urvalet skulle spegla arbetsplatsen. Vidare ville vi att intervjupersonerna skulle ha genomgått medarbetarsamtal i grupp åtminstone ett par gånger så att de hade fått en klar bild över vad det innebar.

Övriga kriterier för urvalet av våra intervjupersoner var att de skulle vara produktionspersonal, att deras medverkan skulle vara frivillig och att de skulle ha haft medarbetarsamtal nyligen. För att undvika "gatekeeper" – effekten hade vi en diskussion med vår kontaktperson på företaget om dessa risker. Vi bad henne att försöka att inte snedfördela urvalet av produktionspersonalen, med tanke på åsikter och attityder om medarbetarsamtal. Vi valde att intervjua sex personer, för att det skulle finnas representanter från flera olika arbetslag och för att de skulle kunna uppfylla våra urvalskriterier. För att få en chans att se om vi samlat in tillräckligt mycket data såg vi till att det fanns en chans att boka in ytterligare två intervjuer några dagar efter de sex första.

3.2.3 Abduktiv ansats

Abduktion kan ses som en kombination av induktiv och deduktiv ansats. Något förenklat utgår induktion från empiri och deduktion från teori. Abduktion innebär att forskaren utgår från både empiri och teori. Analysen av empirin varvas med studier av teori som kan ge nya förklaringsmönster och infallsvinklar under forskningsprocessen. (Alvesson & Sköldberg, 1994) Vi har inspirerats av en abduktiv ansats då vårt teoretiska och empiriska material har fått påverka varandra och har justerats under processens gång.

Vi letade och läste litteratur och teorier under hela processens gång allteftersom empirin förde oss framåt. Vårt inledande samtal med vår kontaktperson på företaget, våra intervjuer och vår analys ledde alla till att ny teori togs i beaktande, vilket i sin tur ledde till bättre förståelse av vårt empiriska material.

3.2.4 Upprättande av intervjuguide

I utformandet av en intervjuguide bör forskaren utgå ifrån vad det är som är oklart i situationen. Frågeställningar och teman kan arbetas fram genom reflektioner och diskussioner med kollegor och genom genomgång av litteratur. Det är viktigt att göra utrymme för olika uppfattningar och svar på de frågor som ställs. Frågorna bör inte vara för snäva, och forskarens förutfattade meningar får inte styra frågeguidens utformning i alltför hög grad. Att sätta sig in i intervjupersonernas situation förbättrar också upprättandet av intervjuguiden, då forskaren på det viset kan undvika många irrelevanta frågor, och det underlättar också senare för förståelsen av svaren. Det är viktigt för intervjuaren att ta etiska överväganden i beaktande. Denne bör vara tydlig med undersökningens syfte och att informationen kommer att behandlas konfidentiellt. (Bryman, 2002)

Efter att vi läst en del av den övergripande litteraturen om medarbetarsamtal och lärande påbörjade vi vår intervjuguide. Vi hade också fått ta del av den mall för medarbetarsamtal som fanns på företaget. Det gjorde att vi var lite insatta i syftet med medarbetarsamtalen och hur de var tänkta att genomföras. Vi brainstormade kring olika tänkbara aspekter av medarbetarsamtalet som vi trodde kunde vara intressanta. Vi försökte hålla frågorna öppna och fria från våra förväntningar och åsikter. Vi skrev också en inledning till intervjuguiden där vi presenterade oss själva, klargjorde vårt syfte med intervjuerna och framhävde att den var frivillig. Vi poängterade att intervjun skulle förbli konfidentiell och bad om lov att få spela in den för att underlätta vår bearbetning av intervjumaterialet.

För att förbättra kvaliteten på intervjuguiden genomförde vi en testintervju och en pilotintervju. Testintervjun genomförde vi på varandra och vår handledare gav synpunkter på förbättringar. Vi genomförde pilotintervjun på en utomstående för att kontrollera hur frågorna uppfattades. Punkterna i inledningen presenterade vi för intervjupersonerna innan vi genomförde intervjuerna.

3.2.5 Genomförande av intervjuerna

Intervjuer bör genomföras i en lugn och trygg miljö, och det är bra om det finns möjlighet att spela in dem på band för att underlätta analysen och för att kunna friska upp intervjuarens minne. Under intervjun är det viktigt att forskaren visar hänsyn och är öppen för icke-verbal information som kommer från intervjupersonen. (Bryman, 2002)

Efter att vi presenterat vår inledning för intervjupersonerna samtyckte samtliga till inspelning. Intervjuerna genomfördes relativt avslappnat i ett konferensrum på Pilkington under två dagar. Anledningen till att vi var på intervjupersonernas arbetsplats var att de skulle känna sig bekväma och för att undvika onödig tidsåtgång för dem. Vi turades om att ha huvudansvaret för intervjun, medan den andre reflekterade och antecknade under tiden.

Vi strävade efter att få intervjuerna att likna samtal genom att fokusera mer på vad intervjupersonen sa än intervjuguiden. Det blev många följdfrågor och fördjupningar inom vissa ämnen som kom upp under intervjun. Intervjuerna varade i knappt en timme och alla intervjuerna avslutades med att vi frågade om intervjupersonen tyckte att det fanns någon intressant aspekt att tillägga som vi missat. Efter våra sex intervjuer var vi nöjda med våra insamlade data och ansåg att vi inte behövde genomföra fler intervjuer.

3.2.6 Bearbetning av insamlade data

Det går inte att göra en objektiv omvandling av en intervju från muntlig till skriftlig form. Det viktiga är att omvandla intervjun på det sätt som lämpar sig bäst för det syfte forskaren har med studien. (Kvale, 1997) Vi valde att transkribera våra intervjuer ordagrant för att de skulle bli mer överskådliga och för att vi inte skulle gå miste om något ur intervjun.

När vi läst igenom utskrifterna och skaffat oss en uppfattning om innehållet började vår analys. Detta gjorde vi genom att tematisera de svar vi fått i våra intervjuer. Vi fokuserade på att abstrahera svaren, att läsa ut vad intervjupersonerna talade om. De teman vi tog fram omarbetades under tiden vi analyserade. Vissa teman behövde delas upp när de blev för breda och andra slogs ihop då vi upptäckte att de liknade varandra till stor del.

Vi tog de teman vi fann i empirin och fördjupade oss i litteraturen för att hitta teorier som kunde hjälpa oss i vår tolkning av dem. Vi antog ett pedagogiskt perspektiv på intervjuerna, och försökte skapa strukturer och relationer som inte var synliga från början.

3.3 Metoddiskussion

För att försäkra oss om att vi handlade etiskt korrekt och att vi byggde in en god kvalitet i vår undersökning och rapport har vi gjort vissa överväganden. Dels har vi tagit hänsyn till mer övergripande etiska och kvalitetsmässiga principer, och dels har vi reflekterat över för- och nackdelar med de metoder vi har använt.

3.3.1 Etiska överväganden

Vetenskapsrådet har tagit fram anvisningar om etiska principer som bör gälla för varje forskare inom samhällsvetenskap. Dessa är informationskravet, samtyckeskravet, nyttjandekravet och konfidentialitetskravet. Informationskravet går ut på att individer som intervjuas ska informeras av forskaren om vilka villkor som gäller för deras medverkan, och forskaren måste även berätta sitt syfte med studien. Samtyckeskravet betyder att de som deltar i en undersökning gör detta frivilligt och bestämmer själva över sin medverkan. Nyttjandekravet handlar om hur forskaren använder den information som framkommit under en intervju. Forskaren får inte lämna ut uppgifter om enskilda individer för andra syften. Konfidentialitetskravet innebär att all information som kommer från intervjupersoner skall behandlas på sådant sätt att de förblir anonyma. (Vetenskapsrådet)

Dessa principer har vi i vår undersökning tagit hänsyn till. Vi uppfyllde informationskravet och samtyckeskravet genom att vi innan intervjuerna berättade vilka vi var, vårt syfte med intervjun och de praktiska detaljerna. Vår inledning klargjorde också att de ställde upp frivilligt, och därmed när som helst kunde avbryta, eller avstå från att svara på specifika frågor. (bilaga 1) Nyttjandekravet uppfylldes genom att vi försäkrade oss om att uppgifterna endast användes till det syfte som vi klargjort. Efter att uppsatsen var färdigställd förstördes inspelningarna och utskrifterna av intervjuerna. Vi uppfyllde konfidentialitetskravet genom att se till att de uppgifter intervjupersonerna

lämnade, inte kan spåras till den enskilda individen. Detta gjordes genom att vi skrev om det mesta ur intervjuerna till löpande text. De citat vi använde var sådana som inte kan kopplas till en specifik person.

3.3.2 Kvalitet

I kvalitativa undersökningar kontrollerar forskaren kvaliteten med hjälp av begreppet trovärdighet. Trovärdighet kan delas in i fyra delar; tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering. Tillförlitlighet innebär att se till att följa de regler som finns för hur studier bör genomföras. Det betyder också att forskaren får bekräftat av de personer som ingått i studien att allt har uppfattats rätt, vilket kallas respondentvalidering. Det är svårt att åstadkomma överförbarhet i kvalitativ forskning, eftersom undersökningarna oftast bara omfattar en liten grupp människor eller ett smalt fenomen. Forskaren måste därför göra en fyllig beskrivning av situationen som studerats. Pålitlighet handlar om att vara tydlig med hur forskningsprocessen gått till. För att skapa pålitlighet kan forskaren låta kollegor granska processen under tiden, för att bedöma relevansen av de slutsatser som dras. Det sista av trovärdighetskriterierna, konfirmering, betyder att forskaren visar att det är uppenbart att denne agerat i god tro. Det ska vara helt klart att forskarens personliga åsikter inte påverkat forskningens upplägg eller resultat. (Bryman, 2002)

Vi försökte uppfylla alla dessa kriterier i vår undersökning. Tillförlitligheten uppfylls till viss del genom att vi i detta metodkapitel noggrant beskriver hur undersökningen genomfördes. Vi har också genomfört en respondentvalidering genom att skicka utskrift av ett utkast av resultatredovisningen till våra intervjupersoner. Vi bad dem läsa igenom den och komma med synpunkter, alternativt ett godkännande. Vi försökte uppfylla överförbarhetskriteriet genom att göra en fyllig och detaljerad beskrivning av intervjupersonernas förutsättningar och upplevelser. Detta ger läsaren en möjlighet att själv bedöma överförbarheten av våra resultat till andra situationer. Pålitligheten i vårt uppsatsarbete säkerställdes genom att vår handledare granskade vår process och våra resultat under arbetets gång. Hon hjälpte oss att hålla vårt fokus under uppsatsarbetet och uppmärksammade oss på vad som var relevant i olika situationer. Även andra studenter granskade vår uppsats kritiskt genom examinationen. Trovärdighetskravet konfirmering, är invecklat. Vi menar att det är omöjligt att undvika att våra egna åsikter påverkar vår studie, men det vi gör för att höja trovärdigheten är att nedan beskriva våra reflektioner kring konsekvenser av teorier och metodval.

3.3.3 Styrkor och svagheter

I efterhand har vi valt att reflektera över vissa aspekter av intervjuerna vi genomförde för att skapa en bild av hur metoden kan ha påverkat de svar vi fick och kvaliteten på intervjuerna. Vår bedömning är att vårt urval fungerade och att våra kriterier var till hjälp i detta förfarande. Vi uppfattade att vår intervjuguide uppfyllde sitt syfte och var ett bra stöd under intervjuerna.

Att spela in och transkribera intervjuer har fördelar, som att forskaren kan gå igenom materialet många gånger och det blir lättare att analysera intervjupersonernas svar. Nackdelar kan vara att det är mycket tidskrävande att transkribera, att det snabbt blir

stora högar med papper och att intervjupersonerna kan skrämmas av inspelningsutrustningen. (Bryman, 2002)

Vi har upplevt övervägande fördelar med att spela in och transkribera våra intervjuer. Vi använde utskriften i tematiseringen av resultaten och vi upplevde att det underlättade betydligt att kunna bläddra fram och tillbaka i dem, och att ha en översikt över svaren. Inspelningen gjorde det också möjligt att använda citat, vilket höjer kvaliteten i resultatredovisningen. Vår uppfattning är att tiden det tog att transkribera var väl investerad. Våra sex intervjuer resulterade i ungefär 60 sidor utskrivna text, vilket vi upplevde som hanterbart. Hade vi haft fler intervjuer hade vi behövt överväga om vi kanske bara skulle transkribera utvalda delar av intervjuerna.

Den enda nackdel vi upplevde med inspelningen var att en av våra intervjupersoner verkade lite nervös i början då vi frågade om det gick bra att spela in. Intervjupersonen sa att det gick bra, men vi upplevde att denne blev lite obekvämt i situationen. Konsekvensen av detta var att denna intervjuperson var något fåordig i början av intervjun. Därför kunde vi inte använda svaren på de tidiga frågorna i den intervjun i riktigt lika stor utsträckning som de andra intervjuerna. Detta kan ha gjort att vi missade någon aspekt, men vi tycker att de andra intervjuerna täckte in det mesta.

Under alla slags intervjuer finns det risk för intervjuareffekt. Det innebär att intervjupersonen på olika sätt blir påverkad av den som genomför intervjun och dennes etnicitet, kön och sociala bakgrund. Det finns också risk för en annan skevhet i svaren som beror på social önskvärdhet, vilket betyder att intervjupersonen försöker framstå i bra dager och ge en positiv bild av sig själv. (Bryman, 2002)

Upplevelsen av våra intervjuer var att det möjligtvis kan ha blivit en viss skevhet i svaren på grund av social önskvärdhet. Intervjupersonerna kom till exempel flera gånger in på deras egna framstående prestationer, och de framställde alla sin egen avdelning och sitt arbetslag som bland de allra viktigaste på företaget. Dock tror vi inte att detta har skadat våra intervjuresultat i någon större utsträckning, då vår analys främst bygger på upplevelserna av medarbetarsamtalen och inte på hur de värderar sig själva inom företaget.

En semistrukturerad intervjuguide har både för- och nackdelar. Fördelen är att det känns tryggt för ovana intervjuare att ha ett papper att luta sig tillbaka mot, samtidigt som det är lätt att bli låst vid frågorna på pappret om intervjuaren blir nervös. (Bryman, 2002)

Vi har märkt i våra utskrifter att vi i de tidiga intervjuerna var mer låsta vid intervjuguiden än i de senare intervjuerna. Detta berodde troligtvis på att vi var ovana intervjuare och att vi tittade lite för mycket på intervjuguiden. Konsekvensen av att vi hållit oss till guiden för hårt var att vi missade att ta upp vissa trådar. Dock blev vi bättre på att ställa följdfrågor och lyssna mer under tiden. Dessutom ser vi här fördelen med att vara två intervjuare. Det den ena missade kunde den andre ta upp i slutet av intervjun igen och be intervjupersonen att förtydliga eller utveckla resonemanget.

4. Resultat av intervjuer

För att läsaren ska kunna bedöma kvaliteten av tolkning och överförbarheten till liknande situationer behövs en grundlig resultatredovisning. (Bryman, 2002) I detta resultatkapitel kommer vi att försöka göra en tät beskrivning av intervjupersonernas uppfattningar om sin vardag. För att vi ska få en tydlig röd tråd i resultatredovisningen så bygger vi upp kapitlet kring de teman vi fått fram under analysen.

Vi vill förtydliga att våra sex intervjupersoner representerar olika arbetsgrupper. Av den anledningen kommer deras uppfattningar att spegla olika förhållanden i medarbetarsamtal i grupp. Alla grupper hade mer eller mindre följt samma samtalsmall som företaget hade för medarbetarsamtal i grupp. (bilaga 2) Här följer resultaten från de teman vi har analyserat fram.

4.1 Attityder

Intervjupersonernas attityder var ett tema som vi analyserade fram då vi under intervjuerna upptäckte intressanta attityder som vi tror kan påverka förutsättningarna för lärande. Attityderna visade sig handla om brist på engagemang och uppföljning, stress, konflikträdsla, och avsaknad av information och kommunikation.

Åsikterna om medarbetarsamtal i grupp skiljde sig åt mellan intervjupersonerna. Vår uppfattning var att det främst var graden av engagemang som skiljde sig åt. Ett exempel på oengagemang var: *"Mig spelar det ingen roll. Jag har ingenting att dölja eller så. /.../ Jag är som jag är."* Intervjupersoner vittnade om att onödigt mycket småsaker togs upp i brist på större problem, och att diskussionerna var ytliga och inte gick på djupet. Det förekom också mer lättsamma inställningar till medarbetarsamtal i grupp. *"Jag är ganska pratglad av mig /.../ det passar mig, jag tycker det är rätt kul att sitta och snacka med sin förman."* Det fanns också uppfattningar om att medarbetarsamtalen var viktiga då de kunde säga vad de tyckte och det förekom förväntningar på att positiva förändringar skulle ske.

Det framkom under intervjuerna att det rådde brist på uppföljning av medarbetarsamtalen. Det som kom fram under medarbetarsamtalet i grupp efterföljdes sällan. Det tog alltid längre tid än vad som sagts och ibland hände det ingenting alls. Detta ledde till uppfattningar att medarbetarsamtalen var slöseri med tid. Det förekom förvirring om ansvar och befogenheter kring uppföljning av medarbetarsamtalen. Det fanns uppfattningar om att arbetsledaren inte hade några befogenheter att genomföra förändringar utan var tvungen att vidarebefordra det till ledningen.

Inställningen till medarbetarsamtal i grupp skiljde sig åt mellan intervjupersonerna. Det var tydligt att flera intervjupersoner upplevde det som att stämningen var stressad och det var viktigare att komma därifrån i tid än att hinna med alla frågor. *"Det var en fredagseftermiddag och alla ville hem."* *"Vad är klockan nu? Vi har fem frågor kvar och vi slutar om tjugo minuter, vi pushar på lite."* Det fanns tecken på att ledningen bidrog till denna stress och oengagemang genom att medarbetarsamtalen i vissa fall hölls under lediga dagar och efter ordinarie arbetstid. Normen bland

produktionspersonalen tycktes vara att de öppet pratade om medarbetarsamtalen som tråkiga och något de inte såg fram emot. Det som sågs som positivt med medarbetarsamtalen var att de fick en chans att slippa jobba några timmar.

Uppläggen av medarbetarsamtal i grupp upplevdes som fel av vissa. Det var en bra idé men den efterföljdes inte.

”Som det fungerar nu så är det som sagt ett nödvändigt ont som alla försöker ta sig igenom så snabbt som möjligt och säga så lite som möjligt så att man slipper sitta över. Lite slag i luften, medarbetarsamtal som det fungerar.”

Individuella medarbetarsamtal sågs som ett bättre alternativ. Upplevelserna var att både ledning och arbetsledare var negativt inställda till medarbetarsamtal. Medarbetarsamtalen i grupp ansågs också som oseriösa och innehålla för mycket skämtade, medan individuella var mer avslappnade och lugna. *”Det är lite mer som att de individuella är lite mer seriösa på något sätt.”*

Det fanns i intervjuerna vissa tecken på konflikträdsla under medarbetarsamtalen i grupp. Det förekom sällan eller aldrig konflikter och om det inträffade försökte de skingra dem så snabbt som möjligt. *”Är det något som ligger i luften så ska man konfrontera varandra /.../ och ser till att man snackar väck det så fort som möjligt.”* *”På härden och släck den med detsamma!”* Det ansågs vara onödigt att bli personliga ovänner och att skapa dålig stämning i ett annars ganska trevligt samtal. Arbetsgrupperna sågs av intervjupersonerna som mycket bra. *”Vi är faktiskt en skitbra grupp.”* *”Ja, våran grupp är ju... perfekt.”*

Det råde delade åsikter om varför de hade medarbetarsamtal i grupp. Brist på information och kommunikation ovanifrån gjorde att intervjupersonerna inte hade ledningens motiv klart för sig. Intervjupersonernas uppfattningar var att det råde tidsbrist, det skulle göras bara för att det skulle, att företaget såg det som ett nödvändigt ont eller att det var facket som hade bestämt att det skulle genomföras. *”...det här vill vi egentligen inte göra men det är facket som tvingar oss och gör vi inte det får vi betala böter...”* En annan uppfattning var att de skiftade mellan medarbetarsamtal i grupp och individuella samtal för att ledningen inte bestämt sig för vilket sätt som var bäst.

4.2 Uppriktighet

Det blev tydligt under intervjuerna att uppriktighet hade stor betydelse för intervjupersonernas upplevelser av medarbetarsamtal i grupp. Temat går ut på att alla inte var ärliga under samtalen, det fanns en brist på tillit och sparsamhet med negativ kritik.

Under medarbetarsamtalen i grupp uppmuntrades medarbetarna till att vara helt ärliga mot varandra. Intervjupersonerna vittnade dock om att det var svårt att säga sin riktiga mening. Det var speciellt svårt att vara helt ärlig när det gällde negativ kritik riktad mot en enskild person. Allt det som intervjupersonerna skulle ha velat säga kom inte fram och de höll medvetet igen för att inte skapa otrevlig stämning i gruppen. *”Det hade kunnat bli riktigt mycket pajkastning.”* De höll igen med negativa smådetaljer och ansåg att det krävdes mod för att våga framföra negativ kritik.

Det fanns tecken på att det saknades tillit inom grupperna. Trots att de inte var helt ärliga med kritik uppfattade de att de hade en öppen dialog inom gruppen. Det sågs inte som en brist på ärlighet att inte ta upp negativ kritik. Samtidigt som de upplevde att de inte hade hemligheter för varandra, anpassade de kritiken de gav. *”Ja, man är försiktig med vad man säger.”* *”Man håller igen med smågrejer, det finns ingen anledning att ta upp det.”* De ansåg dock att det var viktigt att alltid försöka vara ärlig mot varandra inom gruppen och våga säga vad de tyckte.

Ett annat tecken på att det rådde brist på tillit inom grupperna var att individuella medarbetarsamtal upplevdes som mer ärliga. På dem kunde intervjupersonerna säga vad de tyckte och de tog upp sådant som de inte skulle ha gjort under ett medarbetarsamtal i grupp. De kunde under individuella medarbetarsamtal vara uppriktiga om personliga problem och de trodde att även blyga personer vågade säga vad de tyckte. *”...det finns förmodligen de som skulle behöva sitta ensamma med chefen och prata. Det är ju just de som inte ber om att få göra det.”* Det upplevdes också att det var mycket lättare att ta upp negativ kritik mot en specifik person i individuella samtal. *”Då kan man ju ta det med sin arbetsledare, han har ju tystnadsplikt, så då kan han ju kolla upp med den personen vad han anser på ett annat sätt.”*

Då de var sparsamma med den negativa kritiken upplevdes stämningen under medarbetarsamtalen i grupp som bra. Om det inträffade att kritik riktades mot arbetsledaren kunde dock stämningen bli lite tryckt. En bekräftelse på att det fanns konflikträdsla var att det hade hänt att gruppen kom överens om hur de skulle hantera situationen. *”Vi säger så lite som möjligt, så går det fort, så blir det inte otrevligt.”*

4.3 Feedback

Temat feedback valdes för att genom den mall vi fick från företaget framgick det att de jobbade mycket med just det. Speciellt skillnaderna mellan den positiva och negativa feedbacken ansåg vi var relevanta för vår uppsats.

Av intervjupersonernas berättelser framgick det att samtalskulturen var sådan att det var mycket fokus på positiv feedback under medarbetarsamtalen i grupp. *”Han säger aldrig att vi är dåliga, det gör han inte.”* Intervjupersonerna hade olika syn på detta. En åsikt var att det var meningen att all feedback skulle vara positiv, medan en annan var att det berodde på att arbetskamraterna tyckte att det var svårt att ge varandra kritik. *”Det är inte alltid så kul att kritisera en arbetskamrat, det är ju så.”* Det sågs som positivt att ha medarbetarsamtal i grupp av den anledningen att de inte innehöll så mycket negativ kritik.

Det fanns tecken på att det rådde brist på kunskap i att ge och ta feedback bland intervjupersonerna. Under ett tidigare medarbetarsamtal i grupp hade mycket negativ feedback framförts. *”Jag har varit med om medarbetarsamtal där den första har gått ut och kvaddat folk och sen har det varit en slakt hela vägen.”* För att undvika detta gav de ingen negativ feedback alls. Trots att det fanns konflikter och meningsskiljaktigheter i grupperna, kom det inte fram under medarbetarsamtalet i grupp. Negativ feedback var mycket sällsynt. *”Om de hade tyckt illa om mig, eller det varit grejer man tyckt illa om, så kanske det hade varit jobbigt för dem att säga det till mig...”* Samtalskulturen uppskattades då det blev en trevligare stämning under medarbetarsamtalet i grupp.

Intervjupersonerna hade olika syn på vad de trodde att negativ feedback ledde till och kunde användas till. Antingen ledde den till att de ville förbättras inom det område kritiken gällt eller så ledde den bara till kortvarig förändring. *"...då hade man ju ändrat på sig. Ett tag. Till slut faller man i gamla vanor igen."* Ett annat sätt att reagera på negativ kritik var att välja att inte förändra sitt beteende. Fördelen med att ha medarbetarsamtalen i grupp var att arbetskamraternas ord tillsammans vägde tyngre än chefens och det var därför lättare att ta till sig av den lilla negativa feedback som förekom.

Intervjupersonerna upplevde att det var roligt att få positiv feedback. Den positiva feedbacken gav intervjupersonerna olika intryck. De ville bli ännu bättre på det de gjorde eller fortsätta med sitt beteende. *"...jag ska fortsätta vara den jag är /.../ Cheferna har varit nöjda med mig, och även arbetskamraterna."* Positiv feedback kunde också leda till att de blev säkrare på sig själva.

"...det är lite farligt det där när man får mycket positiv kritik så blir man kaxig. /.../ Men man blir trygg i sig själv tycker jag. /.../ Man blir ju starkare och gladare och kanske säkrare på sig själv, och det kanske gör ditt arbete lite lättare. När du vet att dina kamrater uppskattar dig."

4.4 Målsättningar

Hur gruppen behandlar de individuella målsättningarna blev också ett tema för vår analys. Företagets syfte med medarbetarsamtalen fokuserade på att varje individ skulle utvecklas individuellt och därför var individuella målsättningar viktiga. Det visade sig att förtroendet för ledningen var lågt och att det påverkade intervjupersonernas målsättningar.

Mallen för medarbetarsamtal i grupp följdes inte fullt ut vad gällde individuella målsättningar. De diskuterade inte de individuella målsättningarna utan istället fokuserades det på gruppens gemensamma mål. Fortfarande sågs individuella medarbetarsamtal som forumet för individuella mål. De gånger de hade diskuterat individuella målsättningar hade arbetsledaren gett förslag på utvecklingsmöjligheter och uppmuntrat till att fylla i listan med individuella målsättningar efter medarbetarsamtalet i grupp. Det upplevdes dock som att dessa individuella mål inte var en del av arbetet, utan något som skulle göras vid sidan av.

Intervjupersonernas målsättningar hade påverkats av ledningens handlingar, eftersom önskemål om utbildningar sällan gick igenom tappade medarbetarna förtroendet för ledningen. *"Jag har varit på ganska många sådana här medarbetarsamtal genom åren och inga av de önskemål jag har haft har gått igenom."* Arbetsledarna visade brist på engagemang genom att inte prioritera målsättningarna, och att till och med slarva bort gamla protokoll. Det vanligaste var att inte ha individuella mål och vilja utveckla sig och på så sätt komma vidare i karriären. *"Jag tycker jag kan det mesta, och jag vill inte läsa något mer."* Istället såg de att de inom arbetsgruppen hade gemensamma mål, som att utveckla sina arbetssätt genom att alla skulle lära sig alla maskinerna på arbetsplatsen.

4.5 Reflektion

Tanken med flera punkter i mallen för medarbetarsamtal i grupp var att medarbetarna skulle reflektera över sig själva och sin arbetssituation. Temat reflektion visade sig handla om förberedelser inför samtalet, den punkt som kallades tillbakablick, självutvärdering, stress och intervjupersonernas olika mottaglighet för utvecklingsmöjligheter.

Bristen på engagemang inför medarbetarsamtalen visade sig även genom att intervjupersonerna inte förberedde sig inför samtalet. Alla punkter som skulle tas upp fanns tillgängliga på intranätet och delades i vissa fall ut till medarbetarna några dagar innan samtalet. Meningen var att alla skulle läsa igenom punkterna och tänka över sina svar, men det var ovanligt.

”Har man varit på sin arbetsplats länge så har man allting i huvudet. Hur det fungerar med dina arbetskamrater och arbetssituation och utbildningsbehov och miljö och allting, det är sådant man lever med dagligen va.”

Det framgick också att det fanns en punkt på agendan som kallades tillbakablick, vilket innebar att det var tänkt att de skulle ta upp vad som diskuterades på det förra medarbetarsamtalet i grupp. Återigen visade sig bristen på engagemang från arbetsledarna då ingen av intervjupersonerna hade varit med om att denna punkt diskuterats. Intervjupersonerna såg en poäng med tillbakablick, om den hade fungerat hade den varit till stor nytta. De hade kunnat diskutera vad som inte gjorts eller lösts sedan förra medarbetarsamtalet. Dock upplevde de inte det nödvändigt att diskutera det som hade löst sig eller genomförts på ett bra sätt.

Meningen var att det skulle ske självreflektion, reflektion genom självutvärdering, under medarbetarsamtalen i grupp. Feedbacken var tänkt att utgå från individens tankar om sig själv, och sedan skulle arbetskamraterna säga sitt. Det framgick att det upplevdes av intervjupersonerna att detta var svårt. Det framgick också att i vissa arbetsgrupper hade det ägnats en del tid åt det, medan i andra ingen tid alls. Det var inte självklart för intervjupersonerna vilket syfte självreflektionen hade och därmed uppfattades diskussionsformen som konstig. *”...och så skulle jag, dumt nog, kommentera om jag tyckte att jag gjorde det bra. Vilket jag ju tycker.”*

Det fanns tecken på att stress påverkade medarbetarnas inställning till medarbetarsamtalen i grupp. Detta ledde till att reflektionerna blev lidande.

”...pliktskyldigast betas varje punkt av och förhoppningsvis så snabbt som möjligt. Och så djupsinnig blir man inte.” Medarbetarsamtalet sågs inte som en arena för diskussion, utan som ett facit på hur arbetet fortskridit det senaste året. Feedbacken presenterades snarare än diskuterades. *”...man bara säger ’du är duktig’ och sen så ’ja, nästa fråga’, så går man vidare.”*

Intervjupersonerna visade sig vara olika mottagliga för möjligheter att utvecklas. De intervjupersoner som jobbat länge på företaget såg sig själva som fullärda och såg därför inte att medarbetarsamtalet kunde leda till något positivt för dem. De som var mer mottagliga för möjligheter hade upplevelser som att det var lättare att ta åt sig av en hel grupps kritik, eller att de under medarbetarsamtalen i grupp reflekterade över hur de var som personer. *”Ja, man gör en liten personlig resa, inom sig själv.”*

4.6 Perspektiv

När vi analyserade fram detta tema var vår tanke att medarbetarsamtal i grupp skulle kunna ge individen fler perspektiv på både sig själv och arbetet. Många perspektiv skulle kunna ge individen förslag på nya tankesätt och därigenom underlätta lärandet.

Det var meningen att alla i gruppen skulle kommentera alla punkter som togs upp under medarbetarsamtalet i grupp. De tvingades inte att kommentera varje punkt, men det sågs underförstått som ett krav. Det framkom att det förekom tillfällen då personer inte yttrade sig alls under ett helt medarbetarsamtal. En punkt under samtalet var att alla i gruppen skulle kommentera alla sina arbetskamraters bra och dåliga sidor. Det hade förekommit att intervjupersoner upplevt att de blivit missuppfattade under detta moment. *"Jag blev uppfattad på ett visst sätt som jag tyckte var konstigt. Så menar ju inte jag."*

Samtalskulturen var olika i olika arbetsgrupper. I vissa grupper turades individerna om att svara först på frågor och i andra grupper var det samma person som svarade först hela tiden. I det fallet då samtalsordningen var densamma, upplevdes det att det inte fanns så mycket kvar att säga för dem som var sist. *"De beklagade sig, mina killar, över att jag redan hade sagt allting innan det var andre mans tur."*

Det framkom att fördelen med att ha medarbetarsamtal i grupp var att de kunde få sina arbetskamraters perspektiv på vad de skulle kunna utvecklas inom. De fick också tillfälle att brainstorma idéer om arbetet. Den punkten i samtalsmallen som handlade om individuella målsättningar, diskuterades i mycket liten utsträckning under medarbetarsamtalet i grupp. Därmed fick de inte arbetskamraternas olika perspektiv på den punkten. Det förekom att individuella målsättningar togs upp, men inte diskuterades öppet i gruppen då de uppfattades som hemliga. *"Det är lite sekretessaktigt..."*

5. Analys

Våra intervjupersoner har genomgått helt olika medarbetarsamtal i grupp, och de förutsättningar som getts för utveckling har varit olika. De resultat vi fick in var intervjupersonernas egna uppfattningar, och därmed bygger även analysen på subjektivitet.

Vårt syfte är *att med utgångspunkt i medarbetarnas upplevelser analysera vilka förutsättningar för individens utveckling som skapas i medarbetarsamtal i grupp*. Genom denna analys ska vi försöka uppnå syftet och diskutera de förutsättningar som ges. Det visade sig att feedback, reflektion, målsättning, attityder och uppriktighet på olika sätt bildar förutsättningar för individens utveckling i medarbetarsamtal i grupp. Vi använder teorin för att först förstå och förklara medarbetarnas upplevelser av förhållandena på Pilkington. Sedan försöker vi visa vilka förutsättningar för utveckling av individen som dessa förhållanden skapar.

5.1 Företagets planering

Medarbetarsamtal har på senare år gått över från att fokusera på kontroll till att fokusera mer på motivation och utveckling, där fokus ligger mer på individens potential. (Soltani m fl, 2004) Dessa tankar har Pilkington tagit åt sig och de genomförde år 2000 en satsning på att utbilda personal och chefer inom medarbetarsamtal och utveckla strukturen på medarbetarsamtalen.

Utbildningen av personal och medarbetare innehöll bland annat träning i att ge och ta *feedback*. Denka (2006) framhåller att det är viktigt att ha goda kunskaper i att ge och ta feedback på ett professionellt sätt för att medarbetarna ska kunna känna sig trygga i medarbetarsamtalet. Walsh m.fl. (2005) menar också att feedbacken kan bli bättre genom att utgå från en självutvärdering. När samtalet utgår från individens egen syn förbättras förutsättningarna för lärande. Medarbetarsamtalen i grupp på Pilkington ska utgå från självutvärdering enligt mallen. Att bygga in självutvärdering i strukturen för medarbetarsamtalen i grupp kan vara ett sätt att förbättra förutsättningarna för utveckling av medarbetarna på Pilkington. Det är dock viktigt att tänka på att det finns svårigheter med självutvärdering, då det inte passar alla individer.

Reflektion underlättar lärande och utveckling, och reflektion i interaktion med andra gör att flera individers perspektiv kommer fram. (Høyrup, 2004) Det är bra att reflektion sker i den egna arbetsgruppen där individerna känner varandra. (Honold, 2006) Medarbetarsamtalen i grupp på Pilkington har potential att ge bra förutsättningar för utveckling i och med att det finns gott om utrymme för reflektion under samtalen. Mallen för medarbetarsamtalen innehåller punkter som tillbakablick, självutvärdering och feedback, vilka alla har fokus på reflektion.

I mallen för medarbetarsamtal i grupp på Pilkington ingår även att medarbetarna ska sätta upp *individuella mål*. Dessa kan bestå av många olika saker som till exempel att läsa språk, göra studiebesök på andra fabriker eller göra arbetsbyte med någon kollega. Medarbetaren kan själv önska vad denne vill lära sig och hur. Ellström (1997) menar att

inte ha uppgift, metod eller resultat givna är bra förutsättningar för utvecklingsinriktat lärande.

De flesta medarbetarsamtalen i grupp hålls i befintliga arbetsgrupper. Att hålla medarbetarsamtal i grupper som individerna känner sig trygga i skulle kunna ge dem bra förutsättningar för utveckling. (Wilhelmsson, 1998) Tryggheten gynnar problemlösningen och det öppna förhållningssättet inom grupperna. (Honold, 2006)

Vi ser feedback, reflektion och individuella mål som förutsättningar för individens utveckling i medarbetarsamtalet. Genom den mall Pilkington har utvecklat har de skapat en struktur som främjar alla dessa delar. Därför fortsätter vi med att analysera medarbetarnas uppfattningar av feedback, reflektion och individuella mål och försöker ge förklaringar på hur de fungerar.

5.2 Medarbetarnas upplevelser

Trots att det har hållits utbildning i att ge och ta feedback finns det tecken på att medarbetarna saknar dessa kunskaper, och att feedback inte alltid framförs och tas emot på ett professionellt sätt. Detta kan bero på att det var länge sedan utbildningen genomfördes. Kunskaperna om att ge och ta emot feedback som lärdes ut används inte så ofta, och kan ha glömts bort, och alla medarbetare hade inte ens börjat arbeta på Pilkington vid den tiden.

Medarbetarna upplever inte att självutvärderingarna fungerar så bra. De tycker att det är svårt att värdera sig själv, och ibland också att det är en konstig eller dum samtalsform. Den feedback som ges till varandra är övervägande positiv. Dock är samtalen inte så konstruktiva då de konstaterar varandras positiva sidor och insatser snarare än diskuterar dem. Medarbetarna är väldigt sparsamma med negativ feedback under medarbetarsamtalen i grupp. Morgan m.fl. (2005) hävdar att en anledning till att negativ feedback inte kommer fram kan vara att arbetskamrater tycker att det är obehagligt att ge negativ feedback när de inte kan vara anonyma.

Trots att medarbetarsamtalen i grupp hålls i befintliga arbetsgrupper upplever medarbetarna att alla inte är helt ärliga mot varandra. Det kan vara obehagligt att konfrontera en arbetskamrat och det undviks på grund av konflikträdsla. Wilhelmson (1998) menar att problematik och meningsskiljaktigheter är en förutsättning för utveckling, eftersom dessa skapar behov av utveckling. På Pilkington upplevs samtalskulturen som sådan att problematik undviks i hög grad. Att reflektionen inte fungerar kan bero på att medarbetarna inte är vana vid att reflektera. Hoeve & Nieuwenhuis (2006) menar att rutiner hjälper individen att organisera arbetet i vardagen. Rutinbaserat arbete kräver mycket lite reflektion. Medarbetarna på Pilkington arbetar mycket rutinbaserat, och är därför inte vana vid det reflektiva tankesättet. Eftersom medarbetarsamtalen bara hålls en gång om året hinner de inte få in tankesättet som en vana.

Medarbetarna upplever inte att individuella mål är någon viktig del av medarbetarsamtalet i grupp. Anledningen till det kan vara att medarbetarna inte tror att de kan komma vidare i företaget eller att erfarenheten säger dem att deras önskningar på utveckling i form av mål inte kommer att uppfyllas. En annan anledning kan vara att de ser sig som fullärda och inte behöver individuella mål. Under medarbetarsamtalen på

Pilkington ägnar de sig i regel inte åt att sätta upp individuella mål. Medarbetarna är ointresserade av individuella målsättningar, och ser det inte som en del av arbetet. De ser inga fördelar med att sätta upp individuella mål. Det har också hänt att arbetsledare har slarvat bort gamla protokoll från medarbetarsamtal och att diskussionen om individuella målsättningar uteblivit helt och hållet.

5.3 Attityder påverkar förutsättningarna

Även andra förhållanden på företaget och i medarbetarsamtalen kan påverka förutsättningarna för utveckling av individen. Vi menar att *attityderna* inför medarbetarsamtalen i grupp har betydelse för förutsättningarna för utveckling av individen på så sätt att de påverkar hur samtalet fungerar.

Medarbetarnas attityder kan vara en effekt av negativt oplanerat lärande genom erfarenhet. (Ellström, 1997) Medarbetarna har erfarenhet av att det är brist på uppföljning av medarbetarsamtalen i grupp. Av den erfarenheten har de lärt sig att inte förvänta sig någon förändring genom medarbetarsamtalen. Detta kan vara grunden till den negativa eller oengagerade attityd de flesta har inför medarbetarsamtal på Pilkington. En annan grund till de negativa inställningarna kan vara att flera av medarbetarsamtalen hölls på fredagseftermiddagar efter arbetstid eller på lediga dagar. Detta har lett till att medarbetarna blivit stressade inför och under medarbetarsamtalen. Oengagemang och stress genomsyrar intervjupersonernas åsikter.

Även arbetsledarna på Pilkington verkar ha en negativ attityd inför medarbetarsamtalen i grupp, vilket kan befästa normen bland medarbetarna att samtalen ses som tråkiga. Normer fungerar som en slags garanti på att allt kommer vara på samma sätt hela tiden och på så sätt sker ingen förändring. (Moxnes, 1997) För att uppnå effektivitet i systemet för medarbetarsamtalen måste det vara accepterat. Medarbetarna måste förstå syftet med dem och tro på att systemet fungerar. (Roberts, 2003) På Pilkington har denna kommunikation brustit, vilket har lett till att alla medarbetare inte vet vilket syftet är, och det har spätt på motviljan bland medarbetarna.

De flesta medarbetarna har inställningen att de ska vara ärliga under medarbetarsamtalen i grupp. Under intervjuerna framkom att så inte alltid är fallet. Detta är ett tecken på att det råder brist på tillit inom grupperna. *Uppriktighet* är dels en förutsättning för att samtalen ska fungera. För att feedbacken och reflektionen ska bli konstruktiv krävs att medarbetarna är uppriktiga mot varandra. Men uppriktighet är också en förutsättning för individens utveckling i sig. För att utvecklas krävs att individen är ärlig mot sig själv och andra. Dixon (2000) menar att uppriktighet krävs för att individen ska ta till sig och bearbeta andras perspektiv och andras reaktioner på dennes egna perspektiv. Skillnaderna i hur medarbetarna tänker om uppriktighet och hur de agerar är ett exempel på *espoused theory* och *theory in use*. (Argyris & Schön, 1978) Medarbetarnas *espoused theory* är att de är ärliga, medan deras *theory in use* är att de inte alltid säger vad de tycker.

5.4 Hur ser förutsättningarna ut?

Positiv feedback kan ha många positiva konsekvenser. Den kan motivera individen att göra sitt bästa, och den förbättrar förutsättningarna för utveckling genom den information individen får. (Denka, 2006) Den positiva feedbacken kan också bli självuppfyllande profetior. (Moxnes, 1997) Det är viktigt att ge konkreta exempel på den positiva feedbacken, och att diskutera den. (Brecher, 2006) Medarbetarsamtalen på Pilkington är mycket fokuserade på positiv feedback, vilket i det här fallet kan ha både positiva och negativa konsekvenser. Den samtalskultur som finns i många grupper innebär både bra och dåliga förutsättningar för utveckling av individen. Det är bra att de ger varandra mycket positiv feedback, då det gör att medarbetarna blir säkra i sitt jobb, trivs och mår bra. I den aspekten ges medarbetarna goda förutsättningar för utveckling. Dock skulle förutsättningarna troligtvis kunna bli ännu bättre om de tog upp och diskuterade feedbacken mer.

Fokuseringen på positiv feedback kan innebära att försämra förutsättningarna för utveckling av individen på så sätt att den negativa feedbacken undviks eller glöms bort. Det kan göra att medarbetarna inte blir uppmärksamma på problem och eventuella utvecklingsmöjligheter. Moxnes (1997) nämner att om feedbacken bara är positiv maximeras inte gruppens potential. Förutsättningar för utveckling av individen kan också försämrans genom att medarbetarna inte ser någon nytta med självutvärderingarna, vilket leder till att motivationen sjunker.

Individen vill nå jämvikt i sitt tänkande, och det gör denne genom assimilation eller ackommodation. (Björlov, 1999) Medarbetarnas feedback kan innebära att de får deras perspektiv på saker och ting, vilket kan rubba jämvikten. Detta gör att medarbetarna måste reflektera och utvecklas, antingen genom att försöka passa in kunskapen, assimilation, eller skapa nya tankesätt, ackommodation. Att skapa struktur för reflektion genom mallen för medarbetarsamtal kan alltså vara ett bra sätt att skapa förutsättningar för individens utveckling.

En dialog som inte är öppen och ärlig försämrar förutsättningarna för reflektion, och därmed lärande och utveckling. (Wilhelmson, 1998) Då medarbetarsamtalen i grupp på Pilkington inte alltid är helt ärliga kan det leda till att reflektionen uteblir och de goda förutsättningarna för utveckling av individen går förlorade. Den samtalskultur som råder försämrar förutsättningarna för utveckling genom att hindra reflektionen.

Groupthink är en dålig förutsättning för utveckling då det hindrar reflektionen hos medarbetarna. Vi ser tecken på att groupthink är ett fenomen som vissa av medarbetarna på Pilkington drabbats av. De påstår att just deras arbetsgrupp är den bästa, och de är därmed inte öppna för att se att en förändring kan vara nödvändig.

Vuxna motiveras bäst till utveckling av mål de själva får sätta upp. Bristen på individuella mål kan göra att motivationen att utvecklas blir låg. (Knowles, 1998) Ellström (1996) menar att mål som individen själv haft ansvar för att sätta upp är en bra grund för utvecklingsinriktat lärande. Arbetsledarna på Pilkington uppmuntrar inte medarbetarna att sätta upp individuella mål. Att arbetsledarna visar ointresse genom att till exempel slarva bort papper ser vi som att de är med om att, i detta avseende, skapa dåliga förutsättningar för utvecklingsinriktat lärande för individen. När medarbetarna inte har mål att sträva efter är de sämre motiverade att utvecklas.

En annan förutsättning för motivation, och därmed utveckling, är förväntningar på resultat. (Ahl, 2004) Bristen på uppföljning av medarbetarsamtalen i grupp har lärt medarbetarna att inte förvänta sig några resultat. De får alltså genom sina attityder dålig motivation inför samtalen, och har därmed ur denna aspekt dåliga förutsättningar för utveckling.

Medarbetarnas attityder i form av oengagemang och stress kan också leda till att deras responser på erfarenheter blir non-consideration eller rejection. (Jarvis, 1992) Företaget har byggt in stress i strukturen, vilket kan leda till att medarbetarna icke-lär i form av non-consideration. De hinner eller orkar inte med att lära sig av de erfarenheter de är med om. Det kan också vara så att de sysslar med rejection. Medarbetarna vill helt enkelt inte lära och utvecklas eftersom de tycker att situationen är bra som den är. Stressen och oengagemanget som är bra förutsättningar för icke-lärande blir samtidigt dåliga förutsättningar för utveckling, eftersom icke-lärandet blir en mindre jobbig process och lättare att ta till i många situationer.

För att en individ ska utvecklas krävs att kommunikationen är öppen och ärlig och att individen kan vara sig själv. (Dixon, 2000) Det krävs också att individen känner sig trygg i lärmiljön. (Moxnes, 1997) Tecknen på otrygghet inom grupperna innebär att öppenhet och ett utvecklande förhållningssätt går förlorat. Det bildas ett klimat där det pratas om detaljer och djupa diskussioner förekommer inte. Detta gör att förutsättningarna för utveckling blir dåliga.

5.5 Slutsatser

Pilkingtons syfte med medarbetarsamtalen i grupp är bland annat att skapa bra förutsättningar för individens utveckling. Sammantaget anser vi att Pilkington har gjort en bra satsning på strukturen av sina medarbetarsamtal i grupp, men den har inte fått den önskade genomslagskraften.

Feedbacken som ges under medarbetarsamtal i grupp är nästan enbart positiv. Positiv feedback kan stärka självförtroendet hos medarbetarna, men bristen på negativ feedback gör att medarbetarna inte blir medvetna om utvecklingsmöjligheter. Trots att strukturen stödjer reflektion, genom att mallen för medarbetarsamtal förespråkar mycket eftertanke, uteblir den ofta. Detta kan bero på att gruppen inte har helt öppen kommunikation, eller att de drabbats av groupthink. Det kan också bero på att medarbetarna i sitt arbete är ovana vid det reflektiva tankesättet. Medarbetarna sätter sällan upp individuella mål för sig själva. Detta beror dels på att arbetsledarna inte uppmuntrar till det, och dels på att de har lärt sig att det oftast inte leder till uppföljning. Detta bidrar till att motivationen inför samtalen blir låg.

Attityderna inför medarbetarsamtal i grupp som finns bland medarbetare och arbetsledare påverkar hur samtalen fungerar. Arbetsledarnas oengagemang och stress smittar av sig på medarbetarna och skapar en negativ trend. De kan inte se syftet med medarbetarsamtalen och de negativa attityderna kan också leda till att de icke-lär. Bristen på uppriktighet inom grupperna gör att feedbacken och reflektionen blir lidande, och att det blir en otrygg lärmiljö. Dessa faktorer tillsammans gör att förutsättningarna för utveckling av individen under medarbetarsamtal i grupp på Pilkington inte är så bra som hade varit önskvärt.

Vi menar att medarbetarsamtal i grupp inte kan ersätta de individuella samtalen på Pilkington. Den främsta anledningen till detta är att det ställs för stora krav på gruppen. För att nå de uppsatta målen krävs att gruppen är väldigt trygg, vilket inte alla arbetsgrupper är eller kan bli. Formen för samtalen passar heller inte alla individer och personlighetstyper.

En fördel vi ser med medarbetarsamtalen i grupp på Pilkington är att medarbetarna uppmuntras att se positiva egenskaper hos varandra. Detta tror vi kan vara positivt för stämningen i gruppen. Vi tror också att det kan ha positiva effekter på gruppens utveckling att sitta ner och ha ett formellt samtal tillsammans.

Vi anser att Pilkington skulle vinna på att arbeta med vissa punkter för att få medarbetarsamtalen i grupp att fungera med nuvarande upplägg. På Pilkington arbetar de i arbetsgrupper och då tror vi att medarbetarsamtal i grupp *borde* vara ett bra instrument för att främja utveckling inom gruppen. För att det ska fungera bättre anser vi att de behöver se över främst två saker. För det första tror vi att det skulle ge mycket om de blev bättre på att följa mallen de har till sitt förfogande under medarbetarsamtalen. För det andra tror vi att det skulle få positiva effekter att arbeta med attityderna inför medarbetarsamtalen, både hos arbetsledarna och hos medarbetarna.

Vi föreslår alltså att både arbetsledare och medarbetare arbetar med att bli bättre på att följa den mall som det är tänkt att de ska gå efter under ett medarbetarsamtal i grupp. Arbetsledarna skulle kunna uppmuntra medarbetarna till att förbereda sig och vara hårdare på att varje punkt tas upp istället för att stressa igenom dem. Att det mest fokuseras på positiv feedback är bra, men det behövs även negativ feedback för att skapa förutsättningar för utveckling. Genom negativ feedback kan individerna bli uppmärksammade på problem och förbättrings- och utvecklingsmöjligheter. Vi tror också att det skapas bättre förutsättningar för utveckling om alla parter har förberett sig inför medarbetarsamtalet.

Att ändra attityderna hos medarbetarna tror vi skulle kunna göras genom att följa upp det som sägs på medarbetarsamtalen, så att förväntningar skapas. Förväntningar är en förutsättning för att motivera medarbetarna, och om de börjar med att följa upp de gamla medarbetarsamtalen kommer medarbetarna att lära sig att det som tas upp under medarbetarsamtalen verkligen tas på allvar. Då kan en förändring ske.

Ett annat sätt att förändra attityderna tror vi kan vara att motivera arbetsledarna så att de ser syftet med medarbetarsamtalen. Om fördelarna lyfts fram kan arbetsledarna istället sprida de positiva attityderna och eliminera de negativa. Dock har vi bara hört medarbetarnas upplevelser och vi vet inte vilka inställningar arbetsledarna egentligen har. Men det är medarbetarnas upplevelser som påverkar deras förutsättningar för utveckling.

6. Diskussion

Vår undersökning har gett oss en del svar, men också många fler frågor. I detta kapitel försöker vi ta ett steg tillbaka och föra en diskussion ur ett större perspektiv, samt diskutera några av de frågor som har kommit upp under arbetets gång.

6.1 Problematik kring medarbetarsamtal

När vi först hörde talas om medarbetarsamtal i grupp tyckte vi att det lät spännande. Vi ställde oss frågan varför inte fler organisationer genomförde medarbetarsamtal på detta sätt. Nu har vi lärt oss att det finns problem med även denna samtalsform.

Som vi ser det blir det ett problem om organisationer håller kvar vid samma syfte med medarbetarsamtal i grupp som de hade när medarbetarsamtalen genomfördes individuellt. Som vi konstaterat ovan är det svårt att skapa bra förutsättningar för individuell utveckling i medarbetarsamtal i grupp. Därför tror vi inte att det går att ersätta de individuella samtalen, utan syftet med medarbetarsamtal i grupp bör vara att utveckla gruppen. Det bör alltså finnas två olika syften med de olika samtalsformerna.

Om en organisation inte vill kompromissa med kvaliteten på individens utveckling behövs fortfarande en lösning på tidsproblemet. Många chefer hinner inte med att ha individuella samtal med alla medarbetare. Kanske kan problemet ses från andra hållet. Ledningen kanske har tagit sig vatten över huvudet, och helt enkelt borde dra ner på antalet medarbetare per arbetsledare. Vi tror att det är svårt att vara chef för 40-50 medarbetare, även ur andra aspekter än att hinna med medarbetarsamtalen. Troligtvis blir även ledarskapet lidande av att ha så många att ta hänsyn till.

Ett annat problem med medarbetarsamtal är att alla individer inte är intresserade av att utvecklas. Många medarbetare anser sig kunna sitt jobb och trivs som det är. Frågan är hur organisationerna ska hantera dem. Går det att tvinga medarbetare att utvecklas och lära sig? Vi tror inte att det går att tvinga människor till utveckling, men vi tycker inte att organisationerna ska sluta försöka. Förändringar sker ständigt, det går inte att stoppa. Organisationerna kommer att behöva utvecklas hela tiden, och därmed behöver individerna utvecklas. Vi menar att medarbetarsamtal är en bra arena för utveckling och förändring, och därför är det viktigt att hitta ett bra sätt att genomföra dem. Vi tror att varje organisation kan hitta sitt bästa sätt, beroende på dess förutsättningar och värderingar.

Som vi ser det blir summan av diskussionen att organisationerna måste göra val. De behöver bestämma sig för vad de är beredda att kompromissa med. Tid, pengar och personalens utveckling och välbefinnande är exempel på inblandade faktorer. Det är lätt att moralisera och att säga att personalen är företagets viktigaste resurs, men få organisationer kan leva utan pengar. Organisationer behöver både göra svåra val som de måste leva med och samtidigt hitta någon slags balans.

6.2 Förslag till vidare forskning

Nu när vi vet lite mer om fenomenet medarbetarsamtal i grupp hade det varit intressant att undersöka fler organisationer som jobbar på liknande vis. Vi skulle vilja veta vad de har för upplägg och vilket syfte de har med medarbetarsamtal i grupp. Lyckas någon med att få medarbetarna engagerade och intresserade, och i så fall hur? Vår uppsats har handlat om individnivån, eftersom Pilkingtons syfte med medarbetarsamtalen i grupp är individens utveckling. Det skulle vara intressant att göra en liknande studie på ett företag som har gruppens utveckling som syfte med medarbetarsamtal i grupp.

Vi skulle också kunna tänka oss att genomföra en liknande undersökning som den vi gjort, fast istället ur ledningens och arbetsledarnas synvinkel. Det hade varit intressant att gå på djupet med vilken anledningen är till att medarbetarna får uppfattningen att arbetsledarna inte tycker medarbetarsamtal i grupp är givande. Frågor vi har är: Vad tycker de egentligen? Ser de också medarbetarsamtal som ett nödvändigt ont? Har de några förslag på hur det skulle kunna gå till? Vet de om hur attityderna ser ut och hur de påverkar medarbetarnas attityder? Vi skulle också vilja titta på problemet ur ett maktperspektiv, och titta på hur ledarna utövar makt över medarbetarna genom och under medarbetarsamtal.

Det vi också fann intressant var att negativa attityder har en tendens att smitta av sig på medarbetarna, mer än de positiva attityderna. Vi ställer oss frågande till varför. Tydligt påverkar ledningen medarbetarnas attityder mer än vad som syns på ytan och vi tycker det hade varit spännande att dyka djupare ner i detta fenomen.

Referenser

- Ahl, H. (2004) *Motivation och vuxnas lärande: En kunskapsöversikt och problematisering*. Myndigheten för skolutveckling, Stockholm: Liber Distribution
- Alvesson, M & Sköldberg, K (1994) *Tolkning och reflektion*. Lund: Studentlitteratur
- Argyris, C, Schön, D A. (1978) *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, Mass: Addison-Wesley Publishing company
- Bennet, A. (2006) The individual as learner. *VINE: The journal of information and knowledge management systems*. Vol. 36 No. 2
- Bjerlöv, M. (1999) *Om lärande i verksamhetsknutna samtal. En studie om prat och lärande i möten på en arbetsplats*. Solna: Arbetslivsinstitutet
- Brecher, N. (2006) Feedback forward. *Journal of Property Management*. Chicago. Vol. 71, Iss. 5
- Bryman, A (2002) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber
- Denka, A. (2006) Credit at work. *Business Credit*. New York. Vol. 108, Iss. 8
- Dixon, N M (2000) *Dialog på arbetet*. Stockholm: Fakta info direkt
- Ellström, P-E. (1996) *Arbete och lärande. Förutsättningar och hinder för lärande i dagligt arbete*. Solna: Arbetslivsinstitutet
- Ellström, P-E & Hultman, G (red) (2004) *Lärande och förändring i organisationer. Om pedagogik i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur
- Granberg, O. (2004) *Lära eller läras. Om kompetens och utbildningsplanering i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur
- Hoeve, A & Nieuwenhuis, L F M. (2006) Learning routines in innovation processes. *Journal of workplace learning*. Vol. 18, No. 3
- Honold, L. (2006) Reflective Notes: a tool for individual and team learning. *Development and learning in organizations*. Vol. 20 No. 1
- Høyrup, S (2004) Reflection as a core process in organisational learning. *The Journal of Workplace Learning*. Vol 16, No 8
- Jarvis, P. (1992) *Paradoxes of learning: on becoming an individual in society*. San Francisco: Jossey Bass
- Jönsson, G (2004) *Utvecklingsamtal och andra samtal som ledningsinstrument*. Stockholm: Norstedts Juridik
- Knowles, M. (1998) *The Adult Learner*. 5th edition. Houston, Texas: Gulf Publishing Company
- Kolb, D. (1984) *Experiential learning. Experience as the source of learning and development*. New Jersey: Prentice Hall
- Kvale, S (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur

- McLaughlin, P. (2007) Giving good feedback. *Journal: Supervision*. Vol. 68, Iss 2
- Mikkelsen, A (1998) *Medarbetarsamtal och lärande i organisationer*. Lund: Studentlitteratur
- Morgan, A. m.fl. (2005) 360° feedback: a critical enquiry. *Personell Review*. Vol. 34, Iss. 6
- Moxnes, P. (1997) *Att lära och utvecklas i arbetsmiljön*. Borås: Centraltryckeriet
- Munby, H. m.fl. (2003) Workplace learning and the metacognitive functions of routines. *Journal of workplace learning*. Vol. 15, No. 3
- Pickett, L (2003) Transforming the annual fiasco. *Industrial and Commercial Training*. Vol 35, No 6
- Roberts, G E (2003) Employee performance appraisal system participation: A technique that works. *Public Personnel Management*. Vol 32, Iss 1
- Soltani, E m.fl. (2004) HR performance evaluation in the context of TQM, A review of the literature. *International Journal of Quality & Reliability Management*. Vol 21, No 4
- Thurén, T. (2006) *Källkritik*. Stockholm: Liber
- Trost, J. (2005) *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur
- Vetenskapsrådet: Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning.
- Walsh, K. mfl. (2005) Action inquiry and performance appraisals. Tools for organizational learning and development. *The Learning Organization*. Vol. 12, No. 1
- Wilhelmson, L (1998) *Lärande dialog. Samtalsmönster, perspektivförändring och lärande i gruppssamtal*. Stockholms Universitet, Solna: Arbetslivsinstitutet

Internetkällor:

<http://www.pilkington.com/europe/sweden/swedish/about+pilkington/people+and+policies/development+and+training.htm> 2007-04-02, kl 11.38

Bilagor

Bilaga 1

Introduktion till intervjuguide

Att säga inledningsvis

- Presentera oss själva.
- Vi läser arbetslivspedagogik på Lunds Universitet och den här intervjun är en del i vår examensuppsats.
- Syftet med intervjun är att titta på hur medarbetarsamtal i grupp fungerar. Den kommer att handla om dina upplevelser av de medarbetarsamtalen i grupp du varit på de senaste åren.
- Vi vill framhäva att intervjun är frivillig, och om du inte vill svara på någon fråga så säg bara till.
- Allt du säger kommer att behandlas konfidentiellt, det kommer inte att vara möjligt att utläsa vem som har sagt vad i vår rapport.
- Intervjun beräknas ta ungefär en timme, och vi kommer att spela in den för att underlätta bearbetningen. Är det ok?
- Jag kommer att ställa de flesta frågorna, och Elin/Hanna kommer att lyssna och eventuellt ställa några frågor på slutet.
- Är det något du vill fråga om innan vi börjar?

Intervjuguide

Bakgrund

- Hur länge har du jobbat här?
- Hur trivs du på jobbet?
- Hur jobbar ni i arbetsgruppen?

Inledning

- Vad har du för inställning till medarbetarsamtal?
- Hur förbereder du dig inför ett samtal?
- Vad förväntar du dig av samtalet?
- Vill du beskriva hur ett möte går till rent praktiskt?

Samtalet

- Hur är ni placerade under samtalet?
- Hur ser samtalsordningen ut?
- Vad pratar ni om under samtalen?
- Hur bedöms dina arbetsinsatser?
- Berätta om den tillbakablick ni börjar samtalet med.
- Kan du beskriva stämningen i gruppen under samtalen?
- Hur går det till när ni diskuterar hur gruppen fungerar tillsammans?
- Hur går det till när man talar om individuella målsättningar under medarbetarsamtalet?
- Kan du beskriva hur förslag och idéer tas emot av gruppen och arbetsledaren?
- Kan du ge exempel på något man inte talar om under medarbetarsamtalen?

Feedback

- Hur går det till när man får feedback under gruppsamtalen?
- Vad går feedbacken ut på?
- På vilket sätt tar man hänsyn till hur varje person kan hantera kritik?
- På vilket sätt utvärderar man sig själv under samtalen?
- Hur fungerar du i gruppen?
- Vad har du lärt dig om dig själv genom den feedback du fått under samtalen?
- Kan du ge ett exempel på hur det gått till när du har fått positiv feedback?
- Kan du ge ett exempel på hur det gått till när du har fått negativ feedback?

Problem/konflikter

- Hur hanterar ni konflikter under samtalen?
- Kan du ge exempel på ett problem du har tagit med dig till ett medarbetarsamtal?
- Kan du ge exempel på något problem som lösts genom samtal i gruppen/med arbetsledaren?

Till sist

- Hur kan du påverka din arbetssituation?
- På vilka sätt upplever du att medarbetarsamtalen bidrar till personlig utveckling?
- På vilka sätt upplever du att medarbetarsamtalen bidrar till utveckling av arbetet?
- Vad saknar du i medarbetarsamtalen? Vad vill du förbättra?
- Vad tycker du om individuella samtal? Vad upplever du är skillnaden?

Bilaga 2



PILKINGTON

Medarbetarsamtal



"Medarbetarsamtal är ett systematiserat samtal mellan chef och medarbetare där de ostörda, förberedda och utan tidspress samtalar om arbetet, planer, utveckling och ger ömsesidig information och feedback."

Det är dags för ditt och din arbetsgrupps årliga medarbetarsamtal.

Chefen delar ut sammanställningen från förra samtalet tillsammans med detta dokument.

Du ska enskilt förbereda dig inför samtalet. Skriv ned dina tankar både vad gäller dig själv och den feedback du vill ge dina medarbetare och din chef.

Vid genomförandet tänk på turordningen, individen pratar först, gruppen ger feedback och sist ger chefen feedback till sin medarbetare.

Du ska ta med dig sammanställningen från förra samtalet och dessa minnesanteckningar.

Namn _____

Datum _____

Dokumentering – Kopieras och skickas till personalavdelningen

Namn _____ Anst.nr _____ Avd./Skiftlag _____
Utvecklingsbehov – Företagets behov och den anställdes önskemål.

Prioritering	Utveckling/Utbildningsområde	Vad ska göras? (Omfång, inriktning, nivå)	Ansvarig	När påbörjas?

Tänk på att utveckling inte bara betyder traditionell utbildning utan även t ex studiebesök, handledning, nya arbetsformer, projektarbete och arbetsbyte. Ansvarig för att ovanstående genomförs är antingen medarbetaren eller chefen. Personalavdelningen kan hjälpa till med samordning eller att tipsa om t ex relevanta kurser, var därför tydlig. Tänk på att alltid anmäla genomförd utvecklingsinsats till personalavdelningen.

Utvärdering, hur gick samtalet?

Medarbetaren och chef diskuterar utvärderingen och enas om ett gemensamt resultat.

	Stämmer dåligt			Stämmer mycket bra	
Vi uppnådde våra mål med samtalet	1	2	3	4	5
Det var ett öppet och ärligt samtal	1	2	3	4	5
Vi gav beröm och kritik på ett konstruktivt sätt	1	2	3	4	5
Vi kände ansvar för att samtalet skulle ge resultat	1	2	3	4	5

Vi har genomfört medarbetarsamtal och enats om att ovanstående kompetensutveckling bör ske. Dokumentet förvaras hos arbetsledaren, dock ska kopia på denna sida skickas till personalavdelningen.


Halmstad/ 20....

Medarbetaren

Arbetsledaren

KWH 2001-12-04

Bilaga 3

VERKSAMHETSSTYRNING		 PILKINGTON	
Dok namn Medarbetarsamtal	Reg nr P-14	Sida nr 1 (2)	
Personalhandbok	Framtagen <i>L. Gudmundsson</i>	Datum 2006-08-16	Godkänd <i>K. Hedvall</i>

Papperskopia av detta dokument är inte uppdaterad!

1. Syfte:

Dokumentet i personalhandboken ska tydliggöra mål och rutiner för medarbetarsamtal inom Pilkington Floatglas AB.

2. Ansvar och Befogenhet:

2.1. Personalman ansvarar för att dokumentet tas fram och uppdateras samt skickas till personalchef.

2.2. Personalchef godkänner dokumentet.

4. Instruktion

"Medarbetarsamtal är ett systematiserat samtal mellan chef och medarbetare där de ostörda, förberedda och utan tidspress samtalar om arbetet, planer, utveckling och ger ömsesidig information och feedback."

I koncernens personalpolicy och i våra kvalitets- och miljöledningssystem ställs krav på företagets chefer att minst en gång per år genomföra medarbetarsamtal.

Syfte

Samtalet syftar bland annat till att:

Ge feedback på arbetsprestationer och uppnådda resultat.

Klargöra ömsesidiga krav och förväntningar för chef och medarbetare.

Klargöra medarbetarens ansvar och befogenheter.

Tydliggöra företagets övergripande mål, avdelningen målsättningar och bryta ned till individuella mål för medarbetaren.

Kunna tillvarata medarbetarens kompetens och kunnande bättre.

Identifiera medarbetarens behov av utbildning och utveckling

- för att nå upp till kompetenskrav i nuvarande befattning
- för att förbereda medarbetaren för framtida kompetenskrav

Skapa och vårda öppna relationer och gott samarbete.

Att ge medarbetaren en möjlighet att påverka sin arbetssituation.



	Dok namn Medarbetarsamtal	Reg nr P-14	Sida nr 2 (2)
Personalhandbok	Framtagen <i>L. Gudmundsson</i>	Datum 2006-08-16	Godkänd <i>K. Hedvall</i>

Papperskopia av detta dokument är inte uppdaterad!

Hos oss genomförs samtalen avdelningsvis i grupper. Detta hindrar inte att chef och medarbetare kan träffas för individuella samtal vid behov.

Före samtalet

Både medarbetare och chef ska förbereda sig inför samtalet. För hjälp till detta används dokumentationen från förra samtalet tillsammans med planeringen inför det nya samtalet. Denna [blankett](#) fungerar som ett stöd, men bör anpassas efter din avdelnings speciella förhållanden.

Tid och plats ska bokas i god tid för att ge tid för förberedelse. Samtalen bör hållas i neutral och avspänd miljö där man kan arbeta ostörda.

Vid genomförandet tänk på turordningen, individen pratar först, gruppen ger feedback och sist ger chefen feedback till sin medarbetare. Alla ska ta sin del av ansvaret för att det ska bli ett bra samtal. Var öppen, ärlig och uppriktig. Det som tas upp ska stanna inom gruppen, såvida ni inte kommer överens om annat.

Dokumentering

Efter samtalet dokumenteras överenskomna individuella mål, hur de ska uppnås, vem som ska genomföra det och när det ska vara klart.(se blanketten sid 3)

Efter samtalet ska också medarbetarens utvecklingsbehov noteras på blankettens sista sida. Tänk på att utveckling inte bara betyder traditionell utbildning utan även t ex studiebesök, handledning, nya arbetsformer, projektarbete och arbetsbyte.

Ansvarig för att ovanstående genomförs är antingen medarbetaren eller chefen.

Personalavdelningen kan hjälpa till med samordning eller att tipsa om t ex relevanta kurser, var därför tydlig i det du skriver.

Sista sidan innehåller även en utvärdering som ska fyllas i gemensamt. Denna sida av blanketten ska efter genomfört samtal kopieras och skickas till personalavdelningen för arkivering. Hela blanketten ska arkiveras hos respektive chef.