



LUNDS
UNIVERSITET

Pedagogiska institutionen
Box 199, 221 00 Lund

Kurs: PED 441
Kandidatuppsats, 10 poäng
41-60 poäng
2007-06-12

Medarbetarsamtalet som ledarskapsutveckling

En kvalitativ intervjustudie kring förutsättningen att
utvecklas genom medarbetarsamtal

Therese Boberg & Hanna Nilsson

Handledare:
Tomas Dahlborg

ABSTRACT

Arbetets art:	C-uppsats i arbetslivspedagogik
Sidantal:	29 (exklusive bilaga)
Titel:	Medarbetarsamtalet som ledarskapsutveckling. En kvalitativ intervjustudie och reflektion kring förutsättningen att utvecklas genom medarbetarsamtal.
Författare:	Therese Boberg & Hanna Nilsson
Handledare:	Tomas Dahlborg
Datum:	2007-06-12
Sammanfattning:	<p>Traditionellt är medarbetarsamtalet till sin form ett organiserat och planerat samtal mellan chef och medarbetare, oftast i syfte att kartlägga behov, krav, verksamhetsmål och förståelse hos medarbetaren. Sedan 1980-talet har det forskats mycket om medarbetarsamtal i Sverige, oftast med utgångspunkt i medarbetarens upplevelse. Vi menar därmed att det saknas ett perspektiv, nämligen det på chefen och dennes utveckling av sitt ledarskap. Vi har därför valt att analysera medarbetarsamtalet som en förutsättning för ledarskapsutveckling. Eftersom det inte finns mycket forskning om denna omvända syn på medarbetarsamtalet, har vi valt att med ett explorativt förhållningssätt genomföra en kvalitativ intervjustudie med fem chefer som i sitt arbete utför medarbetarsamtal. Syftet har varit att identifiera faktorer som kan bidra till att chefen genom medarbetarsamtal även kan gynnas i utvecklandet av sin ledarskapsförmåga. Vi kom fram till att för att medarbetarsamtalet ska kunna bli en förutsättning för ledarskapsutveckling måste chefen ha en positiv inställning till att ta emot feedback, se medarbetaren som sin lärare under samtalet samt ha en grundläggande förståelse för hur andra människor uppfattar sin verklighet.</p>
Nyckelord:	Medarbetarsamtal, Ledarskapsutveckling, Förståelse, Feedback, Dialog

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	3
1.1. Begreppsdefinitioner	4
2. Disposition.....	5
3. Syfte.....	5
3.1. Pedagogisk relevans	5
3.2. Avgränsningar	6
4. Teoretisk genomgång.....	6
4.1. Litteraturval.....	6
4.2. Källkritik	7
4.3. Chfsrollen	7
4.4. Lärprocesser och kompetensutveckling	8
4.5. Reflektion.....	9
4.6. Samtalet.....	10
4.7. Feedback och kritik	11
4.8. Sammanfattning av teorin.....	12
5. Metod.....	12
5.1. Kvalitativ metod.....	12
5.2. Genomförande och kvalitetsaspekter	13
5.3. Forskningsetiska principer.....	16
6. Resultat	16
6.1. Uppfattningar om samtalets innehåll och användbarhet.....	17
6.2. Reflektion.....	19
6.3. Handling.....	20
6.4. Sammanfattning av resultatet.....	21
7. Analys.....	22
7.1. Konklusioner	26
8. Avslutande reflektioner.....	26
8.1. Förslag till vidare forskning.....	27
9. Referenser	28

Bilagor	a
Introducerande brev till intervjupersonerna	a
Intervjuguide	b

1. Inledning

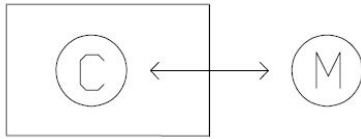
”Det är inte möjligt att inte kommunicera.” (Watzlawick 1967, s. 48).

Medarbetarsamtal är något som den senaste tiden blivit vanligt förekommande på i princip alla svenska företag. Det innebär i praktiken att de flesta människor under sitt yrkesverksamma liv någon gång kommer att delta i ett sådant samtal. Inom ramen för vår utbildning ingår studier i Human Resources Management vilket innefattar utbildning i olika personalfrågor och teorier om hur personalen kan utvecklas och ändamålsenligt användas i organisationer för att organisationens mål ska uppnås (Flach, 2006). Här ser vi en möjlighet för ledningen inom en organisation att använda den tiden som avsätts för medarbetarsamtal på ett värdefullt sätt. Det är något som i förlängningen skulle vara till nytta för alla i organisationen.

Litteraturen visar att det var på 1980- och 1990-talen som forskningen kring medarbetarsamtal slog igenom i Sverige. Då kom det diverse handböcker i hur man skulle hålla planerade samtal mellan chef och medarbetare (Jäghult, 1988; Ellmin & Jacobsson 1989; Engquist 1992). Medarbetarsamtal framställs i litteraturen som något unikt för det svenska arbetslivet, eftersom det till skillnad från andra länders motsvarigheter inte förmodas innehålla prestationsvärderingar (Lindgren, 2001). Norsk forskning på området presenterar däremot både målstyrning och prestationsvärdering (Mikkelsen, 1998). Inom området har det bland annat bedrivits forskning om vad som kännetecknar goda och dåliga medarbetarsamtal (Engquist, 1990) och om maktförhållandet under samtalen (Lindgren, 2001) men någon djupare forskning om medarbetarsamtalen skulle kunna leda till en utveckling av chefens ledarskap har inte gjorts.

Vi vill genom vår studie se om uppfattningen om medarbetarsamtalet kan ändras om man vänder på begreppet medarbetarsamtal och även ser det som en ledarskapsutvecklingsåtgärd, eller ett ledarutvecklingssamtal. För vem är samtalet till för och utvecklingen till för? Hur ska personalen kunna utvecklas om inte chefen gör det? Alla våra frågor kring ämnet har samlats i en slutgiltig fråga som också ligger till grund för vårt syfte med studien: *Hur kan medarbetarsamtal fungera som en förutsättning för ledarskapsutveckling?*

För att undersöka hur chefer uppfattar medarbetarsamtal som en förutsättning för utveckling av sitt ledarskap, har vi intervjuat fem personer som alla är chefer med personalansvar. Cheferna arbetar inom samma koncern men på två olika arbetsplatser och håller aktivt i medarbetarsamtal. Intervjuerna vi genomfört har varit förutsättningslösa och även om användandet av en intervjuguide har bidragit till en viss struktur på intervjuerna, har vi fritt tolkat svaren på de relativt öppna frågor vi ställt till våra intervjupersoner. Genom att anta ett explorativt förhållningssätt vår studie, där intervjuerna får bli avgränsande för vad som presenteras i rapporten vill vi genom att ställa empirin mot aktuell forskning och litteratur inom ledarskap och ledarskapsutveckling analysera hur medarbetarsamtal kan fungera som en förutsättning för ledarskapsutveckling.



Figur 1. Chefen *C* och medarbetaren *M* påverkar varandra under ett medarbetarsamtal. Rektangeln utgör vårt forskningsområde, det vill säga chefen, en del av dennes påverkan på medarbetaren under samtalet, och en del av medarbetarens påverkan på chefen.

För att förklara *hur* vi väljer att analysera medarbetarsamtalet som en förutsättning för ledarskapsutveckling, försöker vi måla upp en bild. Ett medarbetarsamtal mellan chef och en medarbetare är en del av relationen dem emellan. Under den processen som medarbetarsamtalet är vill vi fokusera på hur chefen kan dra nytta av detta för sin ledarskapsutveckling.

1.1. Begreppsdefinitioner

Chef och ledare

Chef och ledare kan uppfattas som två olika begrepp. Chef innebär ett yrke, en formell befattning, medan en ledare är en person som är duktig på att leda människor och få dem med sig, oavsett befattning (Yukl, 2006). Men i vår studie väljer vi att använda både benämningen chef och ledare trots att vi här menar samma sak; den formella befattningen chef. Anledningen till detta är att vi pratar om chefernas behov av ledarskapsutveckling och att utveckla den delen av chefsrollen som innebär ledarskap. Våra intervjupersoner har intervjuats i egenskap av chef, huruvida de är bra ledare eller ej, vet vi ingenting om, och det är inte heller syftet med vår studie att ta reda på detta.

Medarbetarsamtalets synonymer

Det finns flera olika benämningar på medarbetarsamtal. Vilken som används beror troligen på synen på både organisationsstrukturer i stort och den utformning som arbetsbefattningarna hade utifrån den tidsepok som var aktuell på arbetsplatsen när samtalen infördes. Där det var fokus på förändring och utveckling benämns samtalen som *utvecklingssamtal*, på andra arbetsplatser som fokuserade på planering blev det *planeringssamtal*. Om företaget inriktade sig på målstyrning kunde det heta *målsamtal*, och om det istället koncentrerade sig på att det skulle finnas en jämbördig relation mellan chef och medarbetare kallades samtalen *medarbetarsamtal* (Lindgren, 2001). Planeringssamtal och målsamtal anser vi är för smala benämningar på begreppet, däremot stämmer utvecklingssamtal och medarbetarsamtal bättre överens med vår syn på samtalen. Vi väljer att i vår studie benämna samtalet som medarbetarsamtal, då vi inte vill förväxla samtalet med skolornas utvecklingssamtal mellan lärare och elev, då de sker på lite annat sätt än dessa planerade samtal på arbetsplatser.

Eftersom begreppet har så många namn, finns det också många olika definitioner. En av dem vi har fastnat för är Anders Engquists: ”*En förberedd regelbundet återkommande diskussion mellan chef och medarbetare avhandlande verksamhetens mål och medel som präglas av ömsesidighet.*” (Engquist, 1990, s.31). Engquist menar att samtalet är en process, vars utfall inte går att förutsäga. Utifrån detta synsätt, vad medarbetarsamtalet innebär, ser vi en utvecklingsmöjlighet även för chefen. Chefen kan i sin ledarroll genom att samtala med sina medarbetare få mycket information som rör dennes arbetssituation och genom detta själv utvecklas i sin relation till sina medarbetare. Jönsson (1995) instämmer också i Engquists definition och slår fast att det handlar om ett mycket viktigt samtal där verksamheten sätts i fokus och där huvudpersonerna i detta är chef och medarbetare som tillsammans ska utveckla organisationen.

2. Disposition

I presentationen av vårt arbete kommer vi inledningsvis att behandla syfte och problemområde. I *Teoretisk genomgång* lyfter vi fram de teorier som kan sammankopplas till det empiriska materialet på ett sådant sätt att det kan hjälpa oss att besvara vår forskningsfråga. Vi har valt att lägga teorikapitlet i början av rapporten för att skapa en förståelse av problemområdet för läsaren. Efter detta har vi valt att lägga *Metod* där vi beskriver vårt tillvägagångssätt vid insamlingen av de empiriska data som ligger till grund för uppsatsen. Därefter presenterar vi vårt *Resultat*, det vill säga en tematiserad redogörelse av vad som framkommit under intervjuerna. De tre teman som blivit avgränsande för vårt empiriska material är samtalet, reflektion och handling. I *Analys och diskussion* för vi en teoretiskt förankrad diskussion kring problemområdet. Nästa steg blir att i *Avslutande reflektioner* föra resonemanget ett steg längre och se om vår undersökning kan ligga till grund för en generell diskussion om synen på medarbetarsamtalet även på andra företag.

3. Syfte

Syftet med denna studie är att med utgångspunkt i chefers utsagor identifiera faktorer som kan bidra till att chefen genom medarbetarsamtal kan gynnas i utvecklandet av sin ledarskapsförmåga.

3.1. Pedagogisk relevans

”Pedagogiken som vetenskap behandlar olika sidor av den s.k. edukationsprocessen (‘the process of education’). Denna innebär, att det i varje samhälle och i varje kultur föreligger en ständig påverkan på människorna i avsikt att dessa genom inläring skall på bästa möjliga sätt formas i överensstämmelse med vad man inom ifrågasvarande samhälle och kultur önskar göra dem till.” (Sjöstrand, 1969, s. 22)

I vårt syfte väljer vi att koncentrera oss på hur medarbetarsamtal kan vara en förutsättning för ledarskapsutveckling, därigenom blir påverkan en grund för vilket vi kommer att tolka vårt material. Vårt pedagogiska synsätt styrs av uppfattningen att

pedagogik handlar om en människas påverkan på en annan människa för att kunna styra den i önskad riktning.

3.2. Avgränsningar

Det empiriska materialet blir avgränsande för studien eftersom vi inte eftersträvar att belysa eventuella generella samband mellan resultatet av vår studie och situationer på andra företag. Då vi inte har hittat några teorier som belyser kombinationen ledarskapsutveckling, lärande och medarbetarsamtal, har det inneburit att vi kommer att ha ett öppet förhållningssätt till den litteratur som berör något av områdena.

4. Teoretisk genomgång

Som vi tidigare nämnt ligger det empiriska materialet till grund för vår forskning, men för att ge en bättre överblick och underlätta förståelsen för läsaren, väljer vi att först presentera de teorier som vi valt att fokusera på utifrån det som framkommit under intervjuerna. Teorin koncentrerar sig på de förutsättningar som gör att chefen kan utvecklas i sin ledarroll, med fokus på medarbetarsamtalet.

4.1. Litteraturval

I initialfasen sökte vi litteratur genom de databaser som finns tillgängliga för alla studenter vid Lunds Universitet, alltså Lovisa och Libris. Böckerna vi hittade genom dessa sökmetoder har vi lånat på universitetsbiblioteken. Artiklar sökte vi genom Emerald Insights artikeldatabas och ELIN. Vi sökte på ord som ledarskapsutveckling, medarbetarsamtal, performance review, performance dialogue, organisationsutveckling, utvecklingssamtal, reflektion, samtal och dialog. Källkritiska principer vid val av litteratur är att bedöma vilka referenser författarna har använt sig av. I viss mån kan även förlaget ge en antydning till om källan är vetenskaplig eller ej. Ytterligare kriterier att ta hänsyn till när det gäller referenslitteratur. Det är *tidskriteriet*, som innebär att ju mer samtida en källa är desto trovärdigare är den. *Oberoende*, som innebär att författaren till en bok inte ska vara påverkad av någon annan. En primärkälla är därför trovärdigare än en sekundärkälla. Det finns dessutom en regel som innebär att för att någonting ska vara trovärdigt behövs det styrkas med minst två andra oberoende källor. Även *tendenskriteriet* är viktigt att ta hänsyn till inom källkritiken, det innebär att när någon sprider information som den själv har intresse av att se spridas, kan det vara så att dennes egna intressen går före sanningen, och därför är detta inte en trovärdig källa (Thurén, 1997).

Vi har försökt att ha de källkritiska principerna i åtanke i vårt urval av litteratur. Eftersom mycket forskning om medarbetarsamtalen gjordes på 1980- och 1990-talen, har vi använt oss av en del källor från den tiden. Vi anser att det tillsammans med samtida forskning ger oss en bred bild av ämnet. När det gäller tendenskriteriet, menar vi att om flera författare hänvisar till samma källa så borde det betyda att informationen som presenteras inte enbart är av intresse för den enskilde författaren, utan också av intresse för andra. Det är svårare att avgöra om en författare uppfyller oberoendekriteriet. För att driva forskningen framåt, behöver forskare ta del av

varandras forskning och påverkar därmed varandra. Vi anser att ingen forskare är helt opåverkad av annan forskning på området och att forskare därmed har en viss förståelse för sitt fält.

4.2. Källkritik

Inga av våra referenser presenterar någon slags helhetsbild av vårt forskningsområde, eftersom tidigare forskning på medarbetarsamtal har haft fokus på ämnen som makt (Lindgren, 2001), vad som kännetecknar goda och dåliga samtal (Engquist, 1990) etcetera. Därför har vi tagit del av många olika teorier och använt dessa som pusselbitar för att försöka skapa en helhet som förhoppningsvis kan belysa vårt forskningsproblem. Eftersom den svenska forskningen om medarbetarsamtal började på 1980-talet, är en del av våra källor från denna tid. Vi fyller sen på med nyare forskning på området från både 1990- och 2000-talet. Vi har när det gäller vissa citat valt att använda oss av förstahandskällor, trots att de är från 1960-talet, men vi anser att det är trovärdigare eftersom det är välkända citat. Vi ville därmed inte riskera att citaten skulle bli förvanskade i andrahandskällor eftersom ett långt stycke tid förflutit sen de skrevs. Vi använder även ett skönlitterärt citat, vi är medvetna om att detta kanske inte är brukligt, men vi anser att detta citat på ett mycket bra sätt förklarar det vi vill säga; att Kierkegaards filosofiska dikt utvecklar förståelsebegreppet.

4.3. Chefsrollen

För att kunna utveckla de ledaregenskaper som eftersträvas måste chefen först vara väl insatt i vad chefsrollen innebär och vilka uppgifter som är chefen tilldelad inom organisationen.

Chefsrollen har utvecklats från att förr kontrollera, planera och inspektera företagets verksamhet till att numera motivera och inspirera sina medarbetare, skapa positiva attityder till arbetet och för medarbetaren skapa en känsla av medverkan i arbetet (Palmer et al, 2000). Ledarens främsta roll inom organisationer innefattar att samordna företagets resurser, både ifråga om materiella och immateriella. Personalen och dess engagemang är den främsta resursen att leda och samordna. Att samtidigt uppfylla företagets mål och se till personalens trivsel och engagemang är ingen lätt uppgift, men något som är chefs uppdag inom en organisation. Ett grundläggande problem inom företagsledning är alltså hur man skall matcha organisationens mål med personalen som är verksam i den (Flach, 2006).

En annan del av chefsrollen som blivit vanligare de senaste åren innebär att delegera ut arbetsuppgifter till medarbetarna. Delegering innefattar att både arbetsuppgiften, makten och ansvaret ges till medarbetaren, så att denne har nog med medel för att utföra uppgiften (Yukl, 2006). Istället för att styra verksamheten i detalj ska chefen ta tillvara de drivkrafter som finns inom organisationen och se till personalens engagemang och ansvarskänsla för att kunna delegera på bästa sätt. Den centrala ledningsuppgiften blir på så sätt att vägleda och stimulera människor i de processer som ständigt pågår inom organisationen. Chefen får här en viktig roll i medarbetarens skapande av sin egen verklighet, och ledarskapet bygger på vägledning i detta skapande (Sandberg & Targama, 1998).

4.4. Lärprocesser och kompetensutveckling

Organisationen kan både hindra och främja lärande, om chef och medarbetare är medvetna om vilka processer som styr inläringen på arbetsplatsen. Chefens lärande och utveckling blir också ett resultat av dessa förutsättningar då företagsklimatet har en stor inverkan på vilket typ av lärande som främjas i organisationen.

Ellström (1992, s.67) definierar vuxnas lärande med orden; *”med lärande avses här relativt varaktiga förändringar hos en individ som ett resultat av individens samspel med sin omgivning”*. Om vi utgår ifrån den definitionen som miljöpedagogiken har på hur vuxna lär och ser på det lärande som sker inom en organisation, handlar lärande om individens relation till sin omgivning, i detta fall organisationen eller företaget där denna arbetar. I ett ledarskapsperspektiv handlar det alltså om hur chefen uppfattar sitt eget lärande och synen på sig själv i en gemensam lärandemiljö med andra. *”Vuxna lär genom att erövra kunskap och ändra sitt sätt att tänka.”* (Granberg, 2004 s. 68).

På arbetsplatser drivs människor av olika behov, dels finns behovet av trygghet och stabilitet men också ett behov av tillväxt och självförverkligande. Detta dilemma tvingar de anställda till att göra val som yttrar sig i önskan om ordning och meningsfullhet, men också i uppfinningsrikedom och självständighet (Moxnes, 1984). Ellström kallar detta för paradoxen mellan utförandets och utvecklingens logik. Det lärande som utvecklas inom den första logiken kan hindras genom sättet att se på lärande i form av färdighetsutveckling och har mer med träning och övning att göra än med tillväxt och utveckling. Det som prioriteras är alltså att tryggheten och stabiliteten bevaras, det ges alltså lite utrymme för den anställde att växa i sin arbetsroll. I den andra logiken som handlar om utveckling och självständighet, har lärandet betydligt lättare att växa om det finns en grund av trygghet och stabilitet. Förhållandet mellan dessa två logiker ska inte ses som varandra uteslutande utan som komplement till varandra. För att på lång sikt säkra organisationens utveckling måste det finnas en balans mellan utveckling och stabilitet (Ellström, 2005).

För att en gynnsam lärprocess ska kunna utvecklas i en organisation måste inte bara balansen finnas mellan utveckling och stabilitet utan alla de relationer den anställde eller chefen har på sitt arbete måste fungera. Dessa relationer kan delas in i tre stora huvudteman, nämligen de organisatoriska, de personliga och de mellanmännsliga relationerna. De organisatoriska relationerna handlar om sådana mål som utbildningsprogram och bonussystem, de personliga relationerna handlar om den relation som finns mellan arbetare och organisation det vill säga känslor och attityder till företagets policys med mera. Den sista av dessa teman handlar om den mellanmännsliga relationen som finns till exempel mellan och inom arbetsgrupper eller avdelningar, alltså relationen mellan medarbetare och chef. Det är alltså denna relation som mest påverkar hur lärandet fungerar (Moxnes, 1984).

Arbetsledaren, eller chefen, har ett stort ansvar i den utveckling som sker på arbetsplatsen. Det är inte den formella rollen som chef som påverkar inläringen mest utan dennes attityder, beteenden och sättet denna utför sin roll som direkt påverkar inläringen för såväl chef som utvecklingen av de anställda (Moxnes, 1984). För att som välutbildad person i en hög position kunna utvecklas och lära måste denne själv begå misstag för att kunna lära av situationen. Att aldrig misslyckas skulle innebära att lärandet inte heller kan utvecklas (Argyris, 1999).

Hos en del företag och organisationer ses kompetens som något som ofta innebär utbildningar och en rad andra kunskaper och färdigheter som ibland kan vara svåra att relatera till den praxis som råder inom organisationen. Ordet kompetens blir i denna mening innehållslöst och ointressant. Istället borde kompetensbegreppet innebära den förståelse som arbetstagaren har för sina arbetsuppgifter. Inom ramen för denna förståelse utvecklar arbetstagaren de kunskaper som behövs för utförandet av uppgifterna. Genom att ge människor handlingsutrymme frigörs också deras förmåga att utföra arbetet på ett mer fördelaktigt sätt. Det är ledarens uppgift att påverka den förståelse som finns hos arbetaren för att styra dem till att klara av sina arbetsuppgifter på ett mer konkurrenskraftigt sätt. ”Förståelse är inte något som vi har och kan hantera som vetenskap eller färdighet. Det är en del av det vi är.” (Sandberg & Targama, 1998 s. 168).

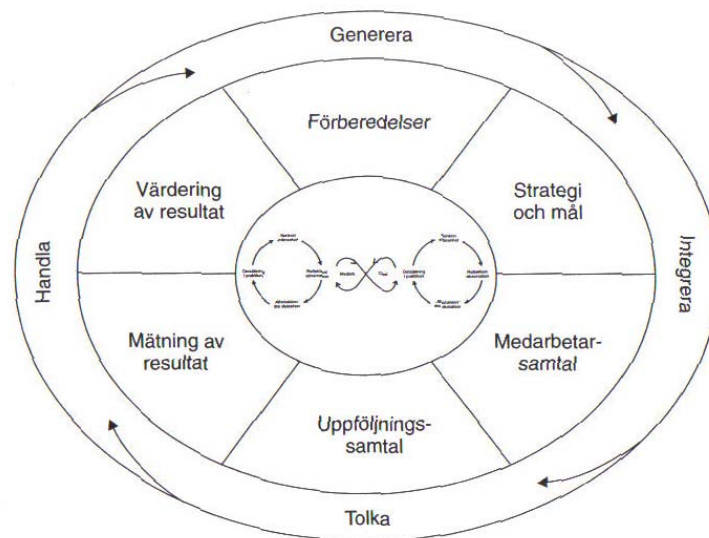
För att bli en bättre ledare inom området delegering, krävs att chefen vågar släppa den direkta kontrollen utan att sluta bevaka resultat och kvalitet. Chefsrollen inom ett förståelsebaserat ledarskap förlorar lite av sin tidigare prestige, men blir också förhoppningsvis mer utvecklande för både medarbetare och chef (Sandberg & Targama, 1998).

4.5. Reflektion

Den syn som chefen har på sin egen uppgift inom organisationen ligger också delvis till grund för dennes förutsättning att utvecklas. Som nämnt ovan påverkar chefens attityder hur medarbetaren utvecklas i sin roll, men här kan vi också vända på begreppet och undra över hur chefen bemöter och hanterar attityder, värderingar och förväntningar hos sina medarbetare.

Reflektion innebär att ifrågasätta rådande normer i både teori och praktik. Förmågan att reflektera relateras direkt till hur effektivt personer kan lära av sina personliga upplevelser (Densten & Gray, 2001). Att reflektera över det egna ledarskapet är att utveckla det. Den syn som finns på medarbetarna, alltså både de underliggande attityder som finns gentemot de anställda, och de uttalade krav och förväntningar som finns, påverkar direkt hur ledarskapet utformas (Flach, 2006). För att utvecklas och bli en bättre ledare måste chefen inte bara samordna organisationens mål och medel, utan också uppmuntra, vägleda och stödja sin personal. Det som ligger till grund för att utvecklingen ska bli positiv är alltså hur chefen kan få andra människor att utföra sina arbetsuppgifter på bästa sätt (Sandberg & Targama, 1998). Att utvecklas genom reflektion innebär att vara öppen för att upptäcka nya sidor av sig själv och sina medarbetare, att vara uppmärksam på nya synsätt och att vara medveten om att fasta normer kan ifrågasättas (Densten & Gray, 2001).

Genom dialog kan dagliga arbetsuppgifter användas för utveckling och lärande. Syftet är att anpassa och till viss del kontrollera fortlöpande förändringar och förverkliga organisationens och individens mål. Om detta görs metodiskt går det att få till stånd en mer systematisk och reflekterad läroprocess. Dialogen i medarbetarsamtalen, mellan chef och anställd, tillsammans med uppföljningen under året kan vara en resurs i målstyrningsarbetet (Mikkelsen, 1998).



Figur 2. I mitten av bilden befinner sig en chef och en medarbetare, och oändlighetstecknet symboliserar interaktionen dem emellan. Partiet som är indelad i sex delar som tillsammans representerar en längre period. Delarna inbegriper medarbetarsamtal och de delar av medarbetare-chef-relationen som följer på samtalet. Yttre cirkeln rör sig fortare än den innanför, och beskriver vad som händer i relationen mellan chefen och medarbetaren. (Mikkelsen, 1998, s. 82).

Som det går att utläsa ur figuren antas medarbetarsamtal ske endast en gång per år, men det är ett mycket viktigt möte eftersom det skapar möjligheter för att sammanfatta det gångna året och få ett avstamp på det nya året. Samtalet ligger också till grund för vilket innehåll dialogen mellan chef och medarbetare kommer att ha under det kommande året, det vill säga att det ”bestämmer” hur uppföljningen under året kommer att se ut. (Mikkelsen, 1998). För att kunna känna sig säker i ett samtal med en annan person och kunna skapa sin egen ledarstil krävs det kunskap och självreflektion. Om chefen klarar av att möta sina egna känslor och begränsningar blir det lättare att också möta medarbetarens (Mollberger Hedqvist, 2006).

4.6. Samtalet

Ett första steg i att använda medarbetarsamtal som en ledarskapsutveckling blir att gå tillbaka ett steg och se på samtalet och vilka förutsättningar som ska till för att ett givande samtal ska äga rum. Att som chef i ett medarbetarsamtal inte vara medveten om dessa förutsättningar blir att ”slå krokben” på sig själv i fråga om egen utveckling och lärande. Ett organiserat samtal, som medarbetarsamtal är, behöver andra förutsättningar än den kommunikation som sker varje dag med de medarbetare chefen har omkring sig.

Båda parter i ett medarbetarsamtal har, i och med att de är arbetskamrater, en relation med varandra före samtalet. Den relationen kan påverka deltagarna under samtalet, samtidigt som samtalet kan påverka relationen. På så vis kan relationen dels vara en förutsättning för samtalet och dels ett resultat av det (Engström, 2005). En öppen och ärlig dialog är det bästa sättet att förstå medarbetarnas förståelse för sin arbetssituation.

Genom dialog kan chefen lyfta fram de underliggande tankemönster som bidrar till människors förståelse av en uppgift (Sandberg & Targama, 1998).

”Samtalen bör ingå som ett naturligt inslag i verksamheten. I morgondagens företag blir chefsrollen alltmer ett yrke i sig där chefen måste vara en god pedagog, vari inbegrips att han måste besitta god förmåga att kommunicera. Om samtalet blir en utvecklande dialog har det ett egenvärde.” (Engquist, 1990, s. 29)

Att genomföra ett konstruktivt samtal innebär att de som samtalar också *lyssnar* på varandra. Att förbereda sitt eget svar inne i huvudet innan motparten har talat färdigt är ett hinder för att uppfatta den andres samtal och mycket vanligt i en stressad situation. Att verka som chef i ett medarbetarsamtal innebär en maktposition som är svår att bortse ifrån, här är det alltså extra viktigt, för att få ett givande samtal, att chefen lyssnar på sina medarbetare, både vad gäller verbal och icke-verbal kommunikation. Den icke-verbala kommunikationen kan yttra sig i sådant som pauser, kroppsspråk och ögonkontakt (Zimsen, 1993). Ett bra samtal med en annan människa handlar om att med handlingar, ord, tonfall, blickar och kroppsspråk våga använda sig själv - att ge uttryck för sina intryck (Mollberger Hedqvist, 2006).

Dialog

Deltagarna i ett samtal utlämnar sig genom samtalet åt varandra, det innebär att det ställs ett "tyst" krav på samtalsdeltagarna att visa hänsyn till varandra. Genom att öppet lyssna till den andre och samtala visas denna hänsyn. En dialog handlar om att våga sig fram för att bli bemött (Mollberger Hedqvist, 2006). Enligt Jäghult (1988) är det viktigaste i ett medarbetarsamtal att en dialog kommer igång. Det är viktigt att båda parter talar *med* varandra, har något att bidra med och att båda får ut något av samtalet. Bara genom att använda fel öppningsreplik kan ett medarbetarsamtal komma in på fel spår, vilket innebär att det är viktigt att chefen förbereder sina första repliker väl.

4.7. Feedback och kritik

Den kritik och feedback som chefen får är viktig eftersom den visar på hur medarbetaren uppfattar chefen och vilken förståelse den har för sin arbetsituation.

Feedback kan beskrivas som en reaktion på en reaktion. Det är din reaktion på en annan människa som framkallar hennes reaktion på dig. Det är svårt att ta emot feedback från en person som vi inte har förtroende för eller gillar. Inställningen till varför feedback är nödvändigt kan vara många, några exempel att nämna är; straffa den andra människan på ett verbalt sätt, lyfta oss själva och visa hur duktiga vi är eller också leda den andra personen in på den väg som vi anser vara den rätta. Vår egen inställning till feedback påverkar direkt hur vi själva tar emot den (Zimsen, 1993). I de fall där missnöjd personal kritiserar chefen och/eller organisationen är det viktigt att chefen ser på kritiken som ett resultat av hur verkligheten fungerar. Även om chefen tycker att de teorier som företaget har implementerat borde fungera, måste de anpassas till den verklighet som råder inom organisationen (Argyris, 1999).

Eftersom chefen trots allt har en annan maktposition ses denne som den som ska ta initiativet till ett medarbetarsamtal. Den det är också viktigt att medarbetaren får ta initiativet till vissa delar av samtalet. När medarbetarsamtalet fungerat på detta sätt kan medarbetarens ansvar för samtalet öka, så att båda parter har lika mycket ansvar och både kan ge och ta kritik. Då uppstår en dubbelriktad kommunikation och återkoppling, något som eftersträvas i ett sådant samtal. Dock kan det vara svårt att få till denna dubbelriktade kommunikation, återigen på grund av maktbalansen (Jäghult, 1988).

Lindgren (2001) kan i sin forskning inte påvisa att chef eller medarbetare gynnas eller missgynnas av medarbetarsamtalen, men hon anser att följderna av ett medarbetarsamtal beror på vad chefen använder sin makt till. På ytan kan medarbetarsamtal verka jämbördiga, men eftersom medarbetaren får chefens fulla uppmärksamhet och står i centrum för samtalet kan denne bli godtrogen och lättlurad. Detta beror på att det är chefen som planerar och håller i samtalet. Samtalet uppfattas som jämbördigt trots att maktbalansen upprätthålls. Enligt Jäghult (1988) finns det några anledningar till att vissa medarbetare ogillar medarbetarsamtal. Det kan vara för att de inte vet vad som förväntas av dem, de törs inte ha andra åsikter än chefen eller att de anser att de blir orättvist bedömda.

4.8. Sammanfattning av teorin

En chefs främsta roll är att samordna företagets alla resurser, där personalen utgör en stor del som ska ledas och samordnas (Flach, 2006). På senare tid har delegering blivit ett allt vanligare inslag i ledarskapet (Yukl, 2006) och den centrala ledningsuppgiften är att vägleda och stimulera sina medarbetare (Sandberg & Targama, 1998). För att chefen ska kunna utveckla en gynnsam läroprocess i sitt företag måste dennes relationer till sina chefskollegor och medarbetare fungera väl (Moxnes, 1984). Också att reflektera över sitt ledarskap är utvecklande (Sandberg & Targama, 1998). Även under själva medarbetarsamtalet återkommer relationen mellan chef och medarbetare (Engström, 2005), det är med utgångspunkt i denna relation som samtalet kan leda till en utveckling av ledarskapet, genom att chefen, lyssnar, samtalar och vågar ge av sig själv (Mollberger Hedqvist, 2006).

5. Metod

5.1. Kvalitativ metod

Kvalitativ forskning kan sammanfattas i olika punkter som alla gemensamt bidrar till uppfattningen om hur forskningen ska förstås. Det handlar bland annat om att kvalitativ forskning ska ses i den kontext den är tagen ur. Dessa undersökningssammanhang är inte konstruerade utan reflekterar en bild av verkligheten som tolkas av forskaren. Forskningen kan ses som en samspelsprocess där undersökningsspersonerna undervisar forskaren om sina liv (Ely et al, 1993). Vi väljer genom att använda oss av en kvalitativ metod att få en inblick i hur medarbetarsamtal kan bidra till chefers lärande. Den kvalitativa metoden innebär att forskaren vill försöka förstå sociala fenomen och hur deltagarna i en viss miljö tolkar denna verklighet (Bryman, 2002). Den kvalitativa

metoden innebär också att forskningsanalysen ska växa fram ur det empiriska materialet och inte tvingas in i en förutbestämd idéram (Rosengren & Arvidsson, 2002). Eftersom vi utifrån ett tolkande synsätt vill lägga fokus på ledares subjektiva upplevelse har vi valt att genomföra en kvalitativ intervjustudie. Vi är alltså inte ute efter att förklara ett fenomen utifrån specifika teorier. Inte heller gör vi en ansats att försöka bevisa några generella samband. Däremot hoppas vi genom vår undersökning få fram nya aspekter på ledarskapsutveckling.

Ett explorativt förhållningssätt

När ett forskningsområde är relativt outforskat är ett explorativt förhållningssätt att föredra eftersom det innebär att forskaren försöker inhämta så mycket kunskap som möjligt om ett bestämt problemområde (Patel & Davidson, 1994). Eftersom vårt problemområde, av funna teorier att döma, stämmer in på den beskrivningen har vi valt att angripa forskningsproblemet med ett explorativt förhållningssätt. Vi hoppas att vår explorativa forskning kan leda till vidare förståelse av den pedagogiska relationen mellan chef och medarbetare.

5.2. Genomförande och kvalitetsaspekter

Urval av målgrupp och insamlingsmetod

Inom den kvalitativa forskningen finns det flera olika datainsamlingsmetoder att välja mellan. Vi har valt att använda oss av kvalitativa intervjuer för att få en förståelse av hur chefer med personalansvar ser på medarbetarsamtalen i termer av ledarskapsutveckling. Vi har valt att koncentrera oss på två av företagets arbetsplatser, en i Malmö och en i Göteborg. Då vårt forskningsprojekt var tidsbegränsat valde vi att fokusera på endast två arbetsplatser och totalt fem intervjupersoner. Vi tog kontakt med ett företag som bland annat har kontor i Göteborg och Malmö, och det är dessa två arbetsplatser som vi har använt oss av i vår empiriska forskning. Vi intervjuade fem chefer där, vilka alla har personalansvar och utför medarbetarsamtal i sin yrkesroll.

Intervjumetod

Vi anser att den information vi sökt på bästa sätt kunde fås fram via intervjuer, eftersom en intervju inom den kvalitativa forskningen kan beskrivas som ett samtal med ett tydligt syfte att samla information (Ely et al, 1993). Det finns två sorters intervjuer inom den kvalitativa strategin: ostrukturerade och semi-strukturerade intervjuer (Bryman, 2002). Vi har valt att använda oss av semi-strukturerade intervjuer då vi vill få fram så mycket information som möjligt inom vårt specifika forskningsområde. Eftersom vi vill fokusera på vår forskningsfråga vill vi begränsa intervjuerna till vissa teman som kan besvara vårt syfte. En risk med att använda intervjuer som datainsamlingsmetod kan vara att vi får en förskönad bild av verkligheten, om vi inte ställer rätt frågor. På samma sätt kan fel frågor leda till att vi inte alls får reda på det vi vill undersöka. Om intervjufrågorna är ledande kan det ge för korta svar på frågorna, eller att intervjuobjekten svarar det som de förväntas säga och inte vad de själva tycker. Som forskare måste vi också vara medvetna om att vårt beteende påverkar svaren på frågorna

och på sätt också resultatet av undersökningen, det vill säga intervju-effekt (Patel & Davidson, 1994).

Implikationer med vald insamlingsmetod

Det finns en nackdel med vår insamlingsmetod som vi vill uppmärksamma. Eftersom vår uppsats utgör en liten undersökning, är det svårt att dra några slutsatser som är applicerbara i ett större sammanhang. Men eftersom medarbetarsamtal är något som berör alla yrkesverksamma borde uppsatsen vara intressant även för andra.

Pilotintervju

Innan forskaren genomför intervjuer i en kvalitativ undersökning, är det lämpligt att genomföra en pilotundersökning. Detta för att minska risken för misstag under den riktiga undersökningen (Rosengren & Arvidson, 2002). Pilotintervjupersonen tillhörde samma kategori som våra andra intervjupersoner men arbetar på ett annat företag. Resultatet av pilotintervjun blev en något omarbetad intervjuguide som användes vid de intervjuer som utgör studiens underlag.

Kritik av intervjuguide

Vi valde att inte skicka ut våra frågor till de personer som skulle ingå i vår undersökning, innan vi var på plats. Detta för att vi ville få ärliga och spontana svar där våra intervjupersoner inte i förväg hade tänkt ut svar som de trodde vi ville höra. När vi i efterhand studerat vår intervjuguide och med resultaten av de svar vi fick ut av den empiriska forskningen som vi genomförde, är det lättare att se vad som kunde ha gjorts bättre i guiden. Vi hade från början tänkt att fråga alla frågorna i samma följd till alla personer, men väl på plats så angrep vi intervjuguiden på lite olika sätt. En del av våra intervjupersoner pratade mer och andra lite mindre. Det var svårt att följa den tänkta ordningsföljden på frågorna då intervjupersonerna ibland svarade på frågorna utan att vi hunnit ställa dem. Den frågan som var svårast för våra intervjupersoner att förstå och relatera till var: *Ställer omvärlden några krav på att företaget ska arbeta med medarbetarsamtal? På vilket sätt?* Här fick vi göra ytterligare förklaringar till alla intervjupersoner om vad frågan innebar. Ett dilemma med semi-strukturerade intervjuer är att inte ställa för ledande frågor för att få svar som ”passar bäst in” på vår forskning. När vi ställde frågor kring ledarskap och ledarskapsutveckling känner vi i efterhand att detta hade kunnat utvecklas mer och med fler, i förväg satta, frågor i ämnet.

Intervjusituation

De första tre intervjuerna ägde rum på kontoret i Malmö under en och samma dag. En dryg vecka senare genomfördes två intervjuer till, på Göteborgskontoret. Varje intervju genomfördes i ett avskilt rum, tog mellan 45 minuter till en dryg timme, och spelades in på band för senare transkribering. När alla intervjuer transkriberats och fanns nerskrivna på papper började vi med att läsa igenom intervjuerna och komma fram till cirka åtta gemensamma teman. Strax därefter insåg vi att dessa åtta teman gick väldigt mycket in i varandra, vilket gjorde det svårt för oss att avgränsa empirin. Åtta teman blev därför

nerdragna till tre, något som gjorde avgränsningen betydligt lättare. Det är dessa tre teman; *samtal*, *reflektion* och *handling*, som utgör det empiriska underlaget för uppsatsen.

Kvalitetsbegrepp inom kvalitativ forskning

Inom den kvalitativa forskningen används begreppen trovärdighet och äkthet för att mäta kvaliteten på en undersökning. *Trovärdigheten* kan bedömas ur fyra aspekter: tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och möjlighet att styrka och konfirmera. *Tillförlitligheten* innebär att forskaren följer de regler som finns för hur studier bör genomföras och att forskaren uppfattat intervjupersonernas svar korrekt. Med *överförbarhet* menas om resultaten kan tillämpas i andra kontexter. *Pålitlighet* handlar om möjligheten att få likartade resultat vid ett annat forskningsstillfälle (Bryman, 2002). Pålitlighet inom den kvalitativa forskningen innebär också att resultaten i största mån stämmer överens med de studerade personernas upplevelser (Ely et al, 1993). *Konfirmering* innebär att forskaren ska ha ett objektiva förhållningssätt till sin forskning, där dennes egna värderingar inte ska påverka utfallet. *Äktheten* rör generella frågor som forskningspolitiska konsekvenser, till exempel om forskaren presenterar en rättvis bild av de åsikter som finns inom den grupp människor som studerats. Äktheten innebär även att undersökningen ska bidra till att deltagarna får en större förståelse för hur andra personer upplever sin omgivning (Bryman, 2002).

När vi applicerar dessa kvalitetsbegrepp på vår undersökning så har vi försökt stärka tillförlitligheten genom att vi endast använder oss av vetenskaplig litteratur som underlag för vår teoridel. Även det faktum att vi under hela vår forskningsprocess har en handledare att tillgå, som ger oss löpande feedback, får oss att hålla en viss objektivitet och utmanar oss att tänka ett steg längre gör att tillförlitligheten uppfylls. Angående överförbarheten anser vi att teori och underlag för empirisk forskning skulle kunna tillämpas i andra sammanhang då det gäller forskning av samma fenomen i en annan kontext. Pålitligheten är det kriterium som är svårast att uppfylla i kvalitativa studier. Om denna undersökning görs på samma företag med samma intervjupersoner vid ett annat tillfälle tror vi inte att resultatet hade sammanfallit med denna undersökning. Det eftersom vi tror att vi genom att intervjua dessa personer har påverkat deras sätt att tänka kring medarbetarsamtalen. Inte heller hade vi fått samma resultat om vi intervjuat andra personer, men vi strävar däremot efter att resultatet ska stämma överens med intervjupersonernas upplevelse av intervjun. För att styrka konfirmeringen av undersökningen försöker vi vara tydliga med att inte ta in personliga värderingar mer än där det är relevant. Dock gör vi klart att det handlar om just egna åsikter, och ingenting annat, på de ställen vi tar in dem. Objektiviteten är också svår att bedöma, då vi tror att de flesta forskare har en viss förförståelse för det fenomen som de undersöker. Eftersom forskaren befinner sig i den sociala verklighet som denne studerar blir all data som presenteras ett resultat av forskarens egen förståelse av den studerade verkligheten (Rosengren & Arvidson, 2002). För att följa äkthetskravet erbjuder vi intervjupersonerna möjligheten att kontrollera om vi uppfattat det empiriska materialet på rätt sätt. Vi har också använt oss av en bandspelare för att få en så korrekt uppfattning av samtalen som möjligt. Att spela in intervjuerna är praktiskt för att i efterhand kunna gå tillbaka och höra exakt vad som sades. Detta tror vi minskar risken för missuppfattningar och omtolkningar av materialet. Inspelning underlättar också

transkriberingen och innebär att inget som sägs faller bort på vägen, däremot försvinner ju kroppsspråk och mimik.

Vi har inte för avsikt att värdera några egenskaper som våra intervjupersoner innehar, i fråga om kvaliteten på deras ledarskap. Vi har också valt att träffa olika chefer i olika positioner inom företaget, där några har en högre chefspost och andra en lägre chefsbefattning. Det är inte av relevans för presentationen av vårt empiriska material vart i hierarkin dessa chefer befinner sig, då vårt syfte med denna studie är att försöka se relationen medarbetare-chef som en isolerad situation, och med fokus på ledarskapsutvecklingen för de som i sin yrkesbefattning kallas chef.

5.3. Forskningsetiska principer

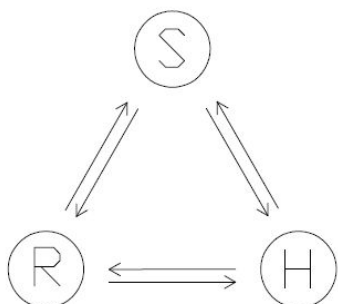
Alla forskare som bedriver empirisk forskning bör vara insatta i de etiska principer som gäller för att skydda de individer som studeras. Individskyddet har utarbetats för att få en bra balans mellan forskningskravet från samhällets sida och respekten för de individer som studeras. Individskyddet består av fyra konkreta huvudkrav och dessa krav specificeras sedan i ytterligare ett antal regler. För att snabbt sammanfatta dessa regler tänkte vi presentera de lite kort. Det första kravet är informationskravet, som går ut på att de som studeras ska informeras av forskaren om vilka villkor som gäller för deras medverkan. Forskaren måste även berätta sitt syfte för studien och de som deltar ska när som helst kunna avbryta sitt samarbete. Det andra kravet är samtyckeskravet som innefattar att de som deltar i undersökningen gör detta frivilligt och bestämmer själva över sin medverkan. Konfidentialitetskravet innebär att all privat information om de individer som studeras ska behandlas på ett sådant sätt att de förblir privat och endast forskaren har tillgång till informationen. Det sista kravet handlar om hur man nyttjar den information som framkommit under forskningen. Forskaren får inte lämna ut uppgifter om enskilda individer för att användas i andra syften (Vetenskapsrådet).

Vi har i vår undersökning försökt vara tydliga med vilket syfte vår studie har och vilken roll de medverkandes utsagor kommer att få. Vi har informerat alla om vår undersökning, till exempel vilken institution vi skriver på, vad vi har tänkt använda för metoder för genomförandet och har gett dem valfriheten att vara anonyma i presentationen av vår rapport. Företaget i fråga valde här att förbli anonyma mot läsaren, något som vi har respekterat och försökt att upprätthålla under hela processen. Alla inblandade medverkade frivilligt i vår studie och hade när som helst möjlighet att avbryta sin medverkan. Vi har inget intresse i att använda den information som framkommit under intervjuerna, och som rör det specifika företaget vi undersökt, till något annat syfte och kommer därför inte dela med oss av någon privat information som rör företaget i fråga.

6. Resultat

I detta avsnitt presenteras empirin utifrån de teman vi tagit fram ur intervjumaterialet. Eftersom syftet är att analysera medarbetarsamtalet som en förutsättning för ledarskapsutveckling, har vi valt teman som behandlar både ledarskapsutveckling och samtalet i sig. Övriga teman vi valt ut är sådant som utkristalliserats under bearbetningen av intervjuerna.

Våra tre huvudteman behandlar *samtal*, *reflektion* och *handling*, som illustreras i figuren nedan. Första temat handlar om hur medarbetarsamtalen går till, om vad som behandlas under samtalen och vem det är till för. Reflektionskapitlet behandlar synen på ledarskap, den egna utvecklingen och reflektioner kring arbetet. Det tredje och sista temat är inriktat på konkreta saker som samtalet kan resultera i. Det behandlar också uppföljning och praktiska konsekvenser av medarbetarsamtalet. Dessa teman följer alla på varandra och det finns inga tydliga gränser mellan dem, utan vi menar att dessa är tre komponenter i en process där samtalet blir avstampet för de andra två temana.



Figur 3. Figuren symboliserar empirins indelning i teman; *samtal*, *handling* och *reflektion* och dessas påverkan på varandra.

För att underlätta läsarens förståelse av företaget vi undersökt, väljer vi att kortfattat presentera hur organisationen är uppbyggd. Dock går vi inte in på några detaljer, för att kunna bevara företagens anonymitet.

Företaget har verksamhet på flera kontinenter, med huvudkontor i Schweiz och är verksam inom den kemiska industrin. Kontoret i Malmö är ett lokalt kontor med tillverkning medan Göteborgskontoret är en ren administrativ arbetsplats med ansvar för hela Norden. Alla intervjupersoner är chefer med personalansvar, och alla har arbetat minst 2 år i företaget, men de flesta 10 år eller mer. Det som skiljer kontoren åt när det gäller medarbetarsamtalen är mallarna som ligger till grund för samtalen. När vi besökte företaget var de i färd med att införa ett underlag som än så länge bara provats på dem som varit med om att utforma den.

6.1. Uppfattningar om samtalets innehåll och användbarhet

Under intervjuerna kom det fram att medarbetarsamtal är något som prioriteras högt inom organisationen vi undersökte. Alla intervjupersoner berättade att det avsätts mycket tid, oftast två till fem timmar per samtal, till att genomföra medarbetarsamtalen. Det finns också utarbetade underlag för hur samtalen ska gå till och de mallarna omarbetas med några års mellanrum, när företaget känner att de behöver få lite ny input. På företaget i Malmö görs en anonym sammanställning av alla protokoll från medarbetarsamtalen som ledningen använder för att få en avstämning av atmosfären på företaget. Samtalen dokumenteras under och efter samtalets gång. Det skrivs rent och godkänns av både chef och medarbetare som också måste signera protokollet innan det arkiveras. Det är alltså detta protokoll som sen ligger till underlag för den sammanställning som företaget gör varje år efter det att medarbetarsamtalen

genomförts. Inom företaget är den allmänna uppfattningen att medarbetarsamtal och lönesamtal inte ska genomföras samtidigt. Därför utförs dessa vid olika tidpunkter på året. Som en av cheferna uttrycker det: *”Det blir så lätt så himla ensidig fokusering på lönen, och det tycker inte jag så mycket om.”*

Under intervjuerna framkom att de ämnen som behandlas under medarbetarsamtalen är målfokusering, utbildningsplaner, privatlivet, relationer och problem på arbetsplatsen, det gångna året och planer för framtiden. Intervjupersonerna såg medarbetarsamtalet som en bra kanal för att få företagets mål att implementeras hos medarbetarna.

”Företaget får ju riktlinjer från högre upp, hur vi ska jobba framåt i tiden, där kan ju vara olika mål som sätts upp och då är det ju mitt jobb som chef att föra ner detta i organisationen. Och ett sätt är medarbetarsamtalen...”

Flera av intervjupersonerna nämnde att utbildning planerades under medarbetarsamtalen. De utvärderade också genomförda utbildningar.

”Det är ju ett intresse inom företaget att utveckla personalen, men till slut kan det ju också bli att det blir för mycket utveckling, att det inte finns en tjänst som motsvarar... Jag menar, man har ju bara ett visst antal tjänster att bolla med.”

Då det diskuteras privata angelägenheter under samtalen, är det oftast på medarbetarens initiativ. Intervjupersonerna var eniga om att om någon inte mår bra privat så visar det sig på arbetet. Om det under samtalen dök upp privata problem menade de, att det var viktigt att de som chef visade att problemen togs på allvar.

Samtliga intervjupersoner ansåg att det i de flesta medarbetarsamtal var det chefer som pratade mest, men beroende på medarbetarens personlighet så kunde det ibland variera. Alla cheferna var dock ense om att medarbetarsamtalen är ett bra sätt att bättre lära känna sina medarbetare på. En del tycker att det är bra att genomföra medarbetarsamtalen på en neutral plats utanför kontorsbyggnaden eftersom det kan bidra till att medarbetaren känner sig mer avslappnad och lättare öppnar sig.

Inställningen

När vi talade om vem medarbetarsamtalet var till för, fick vi lite olika svar. De flesta tyckte att det var till för både chefen och medarbetaren i samma utsträckning, men några tyckte även det var till gagn för företaget, för att det ska kunna utvecklas och föras framåt.

”Jag utnyttjar ju det som chef, för att få fram min syn. Men kanske att jag tycker att det överväger lite mer, att det är medarbetaren som ges tillfälle...”

En intervjuperson var av en lite annan åsikt: *”Så som jag använder det i alla fall, så är det för medarbetaren. Jag tycker att det kan vara ett sätt att lyfta dem.”*

Enligt intervjupersonerna så är personalens generella inställning till medarbetarsamtal var blandad. Som en intervjuperson uttryckte det: *”En del bara suckar och en del tycker det är jättebra. Så det är alla varianter.”*

En intervjuperson menar att inställningen till medarbetarsamtal nog blir positivare ju högre upp i organisationen personalen arbetar. En annan är av uppfattningen att de flesta inom företaget är positiva till företeelsen, men alla är inte lika positiva till kvaliteten på samtalen. Om den uppsatta tidsramen för medarbetarsamtalen inte följs så kan det skapa missnöje bland personalen då de inte känner sig prioriterade. *”Så det kan ju skapa missnöje på det sättet också för det skapar ju förväntningar. Sen är det ju kvaliteten, själva dialogen är ju väldigt olika.”*

Mycket av kommunikationen sker löpande på kontoren, eftersom arbetsplatsen inte är större än att personalen har daglig kontakt. Alla intervjupersoner ordnar planerade möten både med sin personal och med andra chefskollegor för att få ett regelbundet informationsutbyte. På ledningsmötena diskuteras personalfrågor som en stående punkt och den sammanställning som görs efter avslutade medarbetarsamtal tas upp till diskussion om det framkommit särskilda problem.

6.2. Reflektion

Samtliga intervjupersoner uttryckte en medvetenhet om vilka egenskaper de tyckte att en bra ledare skulle besitta, och alla försökte mer eller mindre sträva efter sitt personliga ideal.

”En bra chef, för mig, i grunden, är en människa som verkligen vill utveckla andra människor.”

De var även öppna för kritik från sin personal om hur en ledare ska vara. Bland annat ingår det i den nuvarande samtalsmallen som används på företaget flera direkta frågor om hur medarbetaren uppfattar sin chef.

”Så jag går ju inte där och försöker försvara mig, utan det är ju en hjälp för mig också. Jag försöker ha ett sånt klimat så de vågar säga vad de känner.”

De hade inställningen att i chefsrollen ingår det också att de måste utvecklas genom att arbeta med människor. Eftersom alla människor är olika, anser intervjupersonerna att ledarskapet måste individanpassas. En del av medarbetarna kräver tydliga instruktioner, medan andra föredrar ett fritt arbetssätt där chefen mer fungerar som ett bollplank. Men de var även tydliga med att påpeka att som chefer så måste de ta personalens på allvar, oavsett vilket område det än gäller.

”Jag kommer ju i kontakt med väldigt mycket frågor när det inte funkar. Jag försöker ju jobba på de bitarna med mig själv också, som jag ser att andra inte är så bra på. Att man har den självinsikten, att man försöker...”

Chefsrollen

Som chef är det största kravet från personalen att säkerhetsställa arbetena, en bra löneutveckling, men framförallt att organisationen är en långsiktig spelare på marknaden, säger en av de intervjuade. Ju mer personalen kostar, desto bättre måste de

bli för att bekosta det. En annan intervjuperson menar att chefens uppgift är att finnas till hands, men inte att peta i det som redan fungerar.

"Jag försöker inte lägga mig i detaljer och gå in och rota. Ju bättre de har det, desto bättre får jag."

Alla intervjupersoner upplevde också att uttalade krav ställdes på dem som chefer. Kraven kom både uppifrån organisationen och "nerifrån" medarbetarna. Krav som de upplevde kom uppifrån var att förankra företagets mål i medarbetarna, att effektivisera och förbättra sig genom till exempel utbildning. Krav från andra hållet, förutom det vi redan har nämnt, handlar om tillgänglighet, problemlösning och om att informera om arbetet i ledningsgruppen.

Som chef med personalansvar, vilket alla intervjupersonerna har, är det viktigt att vara intresserad av människor, att utveckla dem och orka driva en avdelning framåt. Det viktiga är inte den tekniska kompetensen utan att veta vart han/hon ska vända sig, då ett problem uppstår.

"En bra ledare för mig är en sådan som kan vara en bra förebild, få en positiv stämning inom organisationen, sätta ihop grupperna så man kan utnyttja alla olika personligheter, få en dynamisk grupp."

6.3. Handling

Intervjupersonerna använder medarbetarsamtalet på många olika sätt. De både ger och tar emot feedback, och som vi tidigare nämnt, är en kanal för att få ner företagets mål i organisationen. De ser det även som ett sätt att lära känna sina medarbetare ytterligare, och få kännedom om relationer, både mellan medarbetare och mellan avdelningar.

"Så det är ju ett sätt att få fram saker och framförallt stämna av så man ser att man har samma förväntningar."

Tidigare använde företaget medarbetarsamtalet som ett sätt att betygsätta sina medarbetare och deras prestationer. De hade en sorts rangordningssystem, där chef och medarbetare fick fylla i var på skalan de tyckte att de hamnade. Idag har företaget utvecklat medarbetarsamtalet till en dialog där allt kan ventileras, men de diskuterar igenom ett antal nyckelord som till exempel hur personen uppfattas av sin chef men även vilken drivkraft och kompetens de besitter. En av cheferna nämner att medarbetarsamtalet blir en möjlighet att dels förankra hårda fakta i form av mål och riktlinjer, dels stämna av de mjuka värdena, som till exempel relationer och samarbete. Då känner chefen att denne har fått en bra uppfattning om företagsklimatet och det blir lättare att veta hur arbetet ska bedrivas i framtiden.

Intervjupersonerna anser att medarbetarsamtalet kan vara ett bra samtal för att föra fram budskap och förebygga konflikter.

"Det blir en möjlighet för mig att få fram ett budskap som räcker lite längre än det dagliga... Vad jag tycker om medarbetaren och hur den ska utvecklas, så man känner

att man ligger i linje... Om man inte gör det så kan man ta den diskussionen där så det inte blir en konflikt sen.”

Cheferna menar att detta samtal blir som ett styrverktyg, som ger möjlighet att upptäcka om medarbetarna inte presterar nog och utvecklas i takt med företaget. Eftersom alla medarbetarsamtal dokumenteras kan cheferna gå tillbaka och titta på en persons utveckling under en lång tidsperiod, och få en uppfattning om den utveckling som skett varit i fas med kollegornas prestation. Om någon av cheferna vill genomföra en förändring, kan medarbetarsamtalet vara ett bra sätt att enskilt sätta sig ner med varje medarbetare, för att se om den förestående förändringen verkar genomförbar.

”Om man ska genomföra ett beslut är det viktigt att man lär känna människor på de olika avdelningarna så man kan genomföra förändringen bra. Jag ser organisationen som en levande varelse...”

Utbildning

Alla intervjuade, utom en, har gått ledarskapsutbildningar som företaget bekostat, vilket visar att företaget är måna om sin personals utveckling. Intervjupersonerna var positiva till de möjligheter företaget gett dem till fortsatt utveckling av ledarskapet.

”Jo, men vi hade en dag för några år sedan då vi träffade en extern konsult som bara kom hit en hel dag, för att prata om medarbetarsamtal. Då satt vi alla chefer som håller i medarbetarsamtal och pratade om hur vi kan utveckla det.”

Även om intervjupersonerna var positiva till kurserna så menar de att det inte bidrar till några större förändringar i det dagliga arbetet.

Uppföljningen av de personliga mål som sätts under medarbetarsamtalen sker kontinuerligt. En av intervjupersonerna menar att det är viktigt att definiera vem som har ansvar för att det som bestämdes ska genomföras.

”Om det är medarbetaren eller jag som ska leta upp en kurs eller vad... så det inte hamnar mellan stolarna.”

Medarbetarsamtalen tillsammans med andra tillfällen för samtal kan bli en avstämning för att se om personalen upplever stress på sin arbetsplats. Här har chefen en möjlighet att strukturera upp sina *”dåliga samveten”*, som en av intervjupersonerna uttryckte det.

”Om man har tio projekt snurrande i skallen orkar man inte någonting. Att ha många bollar i luften är det värsta som finns. Någon gång måste man plocka ner bollarna också.”

6.4. Sammanfattning av resultatet

De uppfattningar som fanns om medarbetarsamtalens innehåll och användbarhet hade starkt fokus på målstyrning och att kommunicera ut de budskap som företaget vill förankra i organisationen. Vi anser att våra intervjupersoner gett en bild av medarbetarsamtalets komplexitet. De menar att de använder samtalet i verksamheten:

- som en kanal för att sända ut företagets mål i organisationen
- för att få kännedom om relationerna mellan både medarbetare och avdelningar
- för att ge och ta emot feedback
- för att stärka relationen mellan sig själv och medarbetaren
- som en grund till förändringsarbete

Den reflektion som gjordes kring chefsrollen handlade till viss del om delegering och individanpassat ledarskap, men också om hur de kunde allmänt kunde utvecklas som ledare.

7. Analys

Utgångspunkten för denna studie har varit att *med utgångspunkt i chefers utsagor identifiera faktorer som kan bidra till att chefen genom medarbetarsamtal kan gynnas i utvecklandet av sin ledarskapsförmåga*. Vi vill genom en avslutande analys koppla samman teori, empiri och egna tankar och därmed visa på hur medarbetarsamtalen kan ligga till grund för ledarskapsutveckling.

Vi bedömer, utifrån den information vi fick fram genom våra intervjuer, att företaget vi undersökte lade stor vikt vid medarbetarsamtalen. Ju högre upp i organisationen en person befann sig, desto mer tid avsattes till att genomföra samtalen. Däremot anser vi att de hade en ganska ensidig vinkling på samtalsfunktionen. Även om de ville föra fram att medarbetarsamtalen var till för både chef och medarbetare och att den anställde under samtalsgången kunde reflektera över både saker som privata problem eller hur den uppfattade sin chef, så tycker vi att de inte i tillräckligt stor utsträckning använder samtalen som en del i ledarskapsutvecklingen. De hade alla reflekterat över att medarbetarsamtalen kan ge dem en inblick i medarbetarens uppfattning om deras roll som chef, och därmed ge dem en chans till utveckling, men vi uppfattade det som att samtalsfunktionen först och främst var att föra ut organisationens mål. Alla chefer uttalade att de försökte ta till sig kritik på ett bra sätt, huruvida detta stämmer med verkligheten eller inte, har vi ingen uppfattning om, då inga observationer genomfördes.

Handlingsutrymme

Chefsrollen är en komplex yrkesroll med många olika uppgifter inom organisationen, som givetvis styrs av vilken typ av organisation det handlar om. Vi har valt att dels koncentrera oss på den grundläggande uppgiften som handlar om att organisera företagets resurser, och dels utifrån vår empiri, lyfta fram de delar som handlar om delegering. Delegeringen var något som tydligt kom fram under våra intervjuer, då flera intervjupersoner menade att de ville utvecklas inom detta område. De hade också en önskan om att av sin egen chef bli delegerade uppgifter, på det sättet som Yukl (2006) och Sandberg & Targama (1998) förespråkar. En intervjuperson beskrev det som att *en bra chef är någon som tycker om att utveckla andra människor* och en annan menade att

det är inte chefens uppgift att gå in och rota i detaljer utan försöka ge sina medarbetare verktygen att klara sitt arbete utan detaljstyrning. Vi anser att medarbetarsamtalet kan bli en del i delegeringen. För att kunna delegera på ett bra sätt måste chefen ha kännedom om vilket ansvar den anställde kan hantera. De uppgifter som delegeras ut ska helst matcha individens kapacitet och förmåga, men i längden även utveckla personen så att medarbetaren höjer sin prestation med åren. Medarbetarsamtalet kan bli en kanal för chefen att se vilken utveckling den anställde gjort och själv reflektera över det egna ledarskapet, var det brustit och inom vilka områden det varit framgångsrikt. Detta är ett bra exempel på hur vi tycker att Figur 3 kan implementeras i det dagliga arbetet.

Förståelse

När vi tolkar vårt empiriska material anser vi att det finns ett underliggande tema, nämligen förståelsebaserat ledarskap. Att bedriva individanpassat ledarskap, som våra intervjupersoner talar om, innebär för oss att ha en förståelse för medarbetarens förståelse för sina arbetsuppgifter. Ifall chefen inte har en förståelse för hur arbetstagaren uppfattar sina arbetsuppgifter kan heller aldrig chefen utveckla dessa arbetsuppgifter på ett bra sätt. Vi menar att för att kunna utveckla sitt ledarskap måste chefen ta avstamp i ett förståelsebaserat ledarskap. Teorin kring förståelsebaserat ledarskap säger att förståelse är något som en människa antingen har eller inte har (Sandberg & Targama 1998). Detta ställer vi oss kritiska till, då vi menar att det är en mänsklig egenskap att vilja förstå sin omgivning. Vi tror att alla människor har förmågan att förstå andra människor, även om det kanske inte alltid kommer till uttryck. Vi tror att förståelse är en förmåga som kan utvecklas hos alla människor och att livserfarenheter kan bidra till detta.

De mallar som användes som underlag för medarbetarsamtalet innehöll dock några direkta frågor där medarbetaren fick ge feedback på chefen. Den reflektion som görs utifrån denna feedback anser vi som grundläggande för att ledarskapet ska utvecklas och här ställer vi oss tveksamma till om cheferna i tillräckligt hög grad reflekterade över sitt ledarskap i förhållande till medarbetarsamtalet. För att medarbetarsamtalet ska kunna vara en förutsättning för ledarskapsutveckling måste synen på medarbetarsamtalet utmanas. Vi menar att det krävs en utveckling av medarbetarsamtalet i stort för att det ska leda till ledarskapsutveckling. Det är också viktigt att som chef verkligen försöka förstå sina medarbetare och deras uppfattningar om sina arbetsuppgifter. Detta är något som vi upplever att våra intervjupersoner försökte arbeta med i sin yrkesroll; de anpassade sig själva i egenskap av chef för att möta de anställdas olika behov. Men samtidigt tror vi att det är viktigt att som chef hela tiden utveckla sitt ledarskap på detta sätt och inte stanna upp, då förståelse inte är ett statiskt tillstånd. Vi menar också att om medarbetarsamtalet verkligen ska fungera som en del i ledarskapsutvecklingen måste det finnas en övergripande inställning i organisationen till förståelsebaserat ledarskap, där den centrala uppgiften för chefen blir att vägleda och stimulera medarbetaren i skapandet av dennes verklighet.

Ett verktyg för förändring

Vi tänker oss att medarbetarsamtalet kan fungera som en reflektion i handling, där chefen under och efter samtalet kan reflektera över sitt ledarskap kopplat till den feedback som denne fått av medarbetaren. Också bemötandet chefen får på sin feedback till medarbetaren är viktigt att reflektera över, då samtalet kan ses som en relation. Med detta menar vi att båda samtalsparterna måste ta ställning till allt som sägs, görs eller *inte* sägs och görs i samtalet, därefter tolka den andres reaktion och slutligen reflektera över det som skett (Mollberger Hedqvist, 2006). Det är på detta sätt vi menar att reflektionen kan bidra till ledarskapsutveckling. Medarbetarsamtalet kan också bli en gemensam reflektion över chefens ledarskap ifall båda parter är av inställningen att detta är ett av syftena med samtalet. Både den gemensamma och den individuella reflektionen ska sedan ligga till grund för de handlingar som implementeras i organisationen. Om vi utgår ifrån den definitionen av lärande som Granberg (2004) har där vuxna lär genom att erövra kunskap och ändra sitt sätt att tänka, anser vi att de chefer som vill lära av medarbetarsamtalet måste ändra sitt sätt att tänka, om de inte redan från början har perspektivet ledarskapsutveckling som en del av medarbetarsamtalet. Detta kan låta trivialt, men vi menar att det inte är så enkelt som det verkar vid första anblicken. Att ändra sitt sätt att tänka på ett sådan radikalt sätt, där medarbetaren ses som läraren under samtalet, tror vi kan ta lång tid innan det kan omsättas i handling. Som konstaterat i teorin måste båda parterna i ett samtal öppna sig och inte bara få sin egen mening sagd, utan även lyssna på motparten. För att ett givande samtal skall utformas måste båda vara medvetna om den öppenhet som bör råda under samtalet och visa hänsyn till den andres åsikter. Det innebär också att i alla fall chefen borde vara medveten om sitt och den andres kroppsspråk, det är ju inte bara det verbala uttrycket som kommuniceras.

Makt

Eftersom relationen mellan chef och medarbetare bygger på en viss maktbalans, som bibehålls i det dagliga arbetet, ser vi att det finns ett stort hinder att överkomma, om de i medarbetarsamtalet ska kunna bli varandras jämlikar. Våra intervjupersoner berättar att de under alla möten med sina medarbetare verkligen går in i sin chefsroll som informator. Då medarbetarsamtalet är tänkt mer som en dialog, kan det bli problematiskt att som chef gå ifrån sin roll och den makt som positionen medför, för att möta sin medarbetare på en jämlik nivå. Även om chefen verkligen försöker att släppa "makten", kanske det inte alltid uppfattas så av medarbetaren, och då blir det naturligtvis svårt att få medarbetaren att vilja "lära" sin chef. Detta tror vi kommer att utgöra det största hindret för att medarbetarsamtalen ska kunna bidra till ledarskapsutvecklingen, eftersom det i praktiken kan vara svårt att genomföra trots att intentionerna finns. Den makt som Lindgren (2001) talar om som en negativ påverkan på samtalet och dess utformning, ser vi som ett hinder för att reflektion ska kunna förekomma.

Klimatet

Under medarbetarsamtalet styrs situationen av hur chefen betar sig och vilka attityder denne uttalat eller outtalat har (Zimsen, 1993). Den atmosfär som skapas kring samtalet bygger på medarbetarens uppfattning om ledaren. Om medarbetaren upplever en miljö som inte inbjuder till kritik av företaget eller chefen kommer chefen aldrig att få grundläggande feedback på sitt ledarskap. Detta reflekteras i vårt empiriska material,

där flera av våra intervjupersoner menade att de försökte skapa en öppen atmosfär kring samtalet där medarbetaren skulle känna att allt gick att ventilera. Tydligt var dock att på de ställen där chefen inte prioriterade att genomföra samtalet när ledningen hade bestämt att det skulle ske, fick det negativa konsekvenser. Här visar, enligt oss, chefen mycket tydligt sin inställning till samtalet. Vi tror inte att det på något vis kan bli givande samtal om chefen redan från början utstrålar en negativ attityd. Om medarbetaren inte känner sig öppen i relationen med sin chef kommer troligtvis denne inte heller att bidra till att chefen kan utveckla sina ledaregenskaper

Utveckling genom dialog

Ifall inställningen till medarbetarsamtalet ändras, till exempel genom mer forskning inom området, så ser vi också många fler möjligheter till användandet av sådana samtal. Det vi försöker påvisa genom denna studie är att en av dessa möjligheter med samtalet kan vara ledarskapsutveckling. Alla våra intervjupersoner beskrev lärande som ett något isolerat fenomen utanför den dagliga verksamheten. Vi fick därför uppfattningen om att cheferna såg det som att deras utveckling till stor del var ett resultat av de kurser de deltagit i. Om chefen vill utveckla sina ledaregenskaper i form av till exempel delegering, måste denne låta medarbetaren ta på sig lärarrollen under medarbetarsamtalet och själv se nyttan av att få feedback av sitt ledarskap. Den ledarskapsutveckling som sker inom företaget anser vi är värd att lyfta fram då den direkt anknyter till arbetet och de personer som är verksamma inom organisationen. Som vi nämnt i inledningen ser vi på förhållandet mellan chef och medarbetare som en relation där olika processer inverkar på deras förhållningssätt till varandra. Samtal och dialog är oundvikligen en stor del av denna relation och kommer vara avgörande för hur de påverkar varandra i relationen. Figur 2 tycker vi på ett bra sätt visar hur medarbetarsamtalet ligger till grund för den kommunikation som sker löpande resten av året. Organisationen i stort och inte minst chefen, har också ett ansvar för hur uppföljningen av samtalen ser ut. Hela tiden måste arbetsklimatet som råder vara tillåtande, så att medarbetarna känner att de alltid när det behövs kan ventilera sina åsikter och blir tagna på allvar. Chefen måste med andra ord bjuda in till dialog för att medarbetarsamtalet ska kunna bli givande. Om medarbetaren aldrig får ventilera sina åsikter mer än under det årliga medarbetarsamtalet är risken stor att denne inte vågar ha en djupare diskussion då heller.

Vi vill också klargöra under vår analys att även om vi menar att medarbetarsamtalet kan vara bra på många olika sätt i termer om ledarskapsutveckling, vilket vi har påvisat ovan, tycker vi att samtalet kan ha flera olika funktioner parallellt. Vi menar att ledarskapsutvecklingen ska ligga som en genomgående reflektion under hela processen och att detta är en vinkling som ofta glöms bort. Istället läggs tyngden på kortsiktiga kvalitetsmål och vilka mål företaget vill föra ut i verksamheten.

Slutligen tycker vi att Sören Kierkegaards filosofiska dikt sammanfattar förståelsen av andra människor på ett utmärkt sätt:

”Om jag vill lyckas med att föra en människa mot ett bestämt mål, måste jag först finna henne där hon är och börja just där. Den som inte kan det, lurar sig själv när hon tror, att hon kan hjälpa andra. För att hjälpa någon måste jag visserligen förstå mer än vad hon gör, men först och främst förstå det hon förstår. Om jag inte kan det hjälper det inte om jag kan och vet mera. Vill jag ändå visa hur mycket jag kan beror det på att jag är fåfång och högmodig och egentligen vill bli beundrad av den andre istället för att hjälpa

honom. All äkta hjälpsamhet börjar med ödmjukhet inför den jag vill hjälpa och därmed måste jag förstå att detta med att hjälpa inte är att vilja härska, utan att tjäna. Kan jag inte detta kan jag inte heller hjälpa någon.” (Engquist, 1990, s. 99).

7.1. Konklusioner

För att sammanfatta våra slutsatser av denna studie menar vi att för att medarbetarsamtalet ska fungera som en förutsättning för ledarskapsutveckling måste chefen:

- 1) Ha en positiv inställning till att ta emot feedback under samtalet.**
- 2) Se medarbetaren som sin lärare under samtalet.**
- 3) Ha en grundläggande förståelse för hur andra människor uppfattar sin verklighet.**

Samtalet ligger till grund för den pågående och kontinuerliga ledarskapsutvecklingen som sker löpande över åren. Att varje år ha ett unikt tillfälle då medarbetare och chef kan sitta ner ihop och få tid att reflektera över frågor som ledarskap och utveckling, är värdefullt inom alla organisationer. Denna reflektion utifrån samtalet kan sen ligga till grund för de handlingar som påverkar ledarskapet nästföljande år. Vi menar att de ovanstående tre faktorerna bara kan fungera i en organisation där klimatet under hela året är öppet och inbjuder till dialog. Alla de anställda, och inte minst cheferna, inom organisationen måste aktivt jobba på att upprätthålla ett företagsklimat som bygger på förståelse och där alla ser sina medarbetare som en resurs för att utveckla sig själv.

8. Avslutande reflektioner

Ur empirin som framkommit under vår forskning och de teorier som vi lyft fram utifrån detta, ser vi vår studie som ett bidrag till att lyfta frågan om hur komplext medarbetarsamtalet kan vara. Vi har försökt att anamma en ny vinkel på forskningsområdet och trots att vi inte kan dra några generella slutsatser enbart utifrån denna studie ser vi studien som ett underlag för vidare diskussion på andra företag där medarbetarsamtal förekommer. Eftersom medarbetarsamtal förekommer på de flesta företag är också ny forskning inom området relevant för att kunna utnyttja tiden för samtalen så effektivt som möjligt.

Genom att ändra synen på medarbetarsamtalet läggs också andra värden i begreppet. Här ser vi att forskningen kan bidra till omvärdering av samtalet. Vi tror också att synen på ledarskapsutveckling kan breddas om andra saker vägs in i den processen, mer än bara utbildning och andra accepterade kompetensutvecklingsåtgärder. Den synen på ledarens utveckling, där medarbetaren blir som en lärare, tycker vi borde implementeras på alla organisationer och även här ser vi att vår studie kan ligga till grund för ett sådant synsätt.

8.1. Förslag till vidare forskning

Som förslag till vidare forskning inom området hade vi gärna sett mer omfattande studier kring relationen mellan medarbetarsamtal och chefsutveckling, men också studier i andra samband där samtal kan ha en positiv inverkan på kompetensutvecklingsåtgärder. Vi ser gärna att detta hade gjorts med observation av samtalet, följt av intervjuer av både medarbetare och chef.

9. Referenser

- Argyris, Chris. (1999). *On organizational learning*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- Bryman, Alan. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB.
- Densten, Iain L. & Gray, Judy H. (2001). Leadership development and reflection: what is the connection? I *International Journal of Educational Management*. 2001, Nr 3, s. 119-124.
- Ejvegård, Rolf. (2003). *Vetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Ellmin, Roger & Jacobsson, Marianne. (1989). *Utvecklande samtal: skollära som personal- och verksamhetsutvecklare*. Stockholm: Utbildningsförlaget.
- Ellström, Per-Erik. (2005). Arbetsplatslärandets janusansikte. I *Pedagogisk forskning i Sverige*. 2005, Nr 3-4, s. 182-194.
- Ellström, Per-Erik (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet*. Stockholm: Gotab.
- Ely, Margot m.fl. (1993). *Kvalitativ forskningsmetodik i praktiken – cirklar inom cirklar*. Lund: Studentlitteratur.
- Engquist, Anders. (1990). *Utvecklingssamtal som förändringsinstrument*. Stockholm: Almqvist & Wiksell International.
- Engström, Pär. (2005). *Samtal och ledarskap. En studie av medarbetarsamtal i grundskolan*. Göteborg: Göteborg University, Department of sociology.
- Flach, Bengt. (2006). *Personalledning: human resources management i forskning och praktik*. Lund: Studentlitteratur.
- Granberg, Otto (2004) *Lära eller läras, om kompetens och utbildningsplanering i arbetslivet* Lund; Studentlitteratur.
- Granberg, Otto & Ohlsson, Jon. (2000). *Från lärandets loopar till lärande organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Jönsson, Greger (1999). *Utvecklingssamtal och andra samtal som ledningsinstrument*. Stockholm: Nordstedts Juridik AB.
- Jäghult, Bo. (1988). *Planeringssamtalet*. Malmö: Liber AB.
- Lindgren, Maria. (2001). *Utvecklingssamtal mellan chefer och medarbetare. Undersökning av en samtalstyp i arbetslivet*. Lund: Lund Universitet, Institutionen för nordiska språk.
- Mikkelsen, Aslaug. (1998). *Medarbetarsamtal och lärande i organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Mollberger Hedqvist, Gun. (2006). *Samtal för förståelse. Hur utvecklas yrkeskunnande genom samtal?* Stockholm: HLS Förlag.

- Moxnes, Paul. (1984). *Att lära och utvecklas i arbetsmiljön*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Patel, Runa & Davidson, Bo. (1994). *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.
- Palmer, Benjamin & Walls, Melissa & Burgess, Zena & Stough, Con. (2001). Emotional intelligence and effective leadership. I *Leadership & Organization Development Journal*. 2001, Nr 1, s. 5-10.
- Ronthy-Östberg, Marika & Rosendahl, Suzanne. (1997). *Samtal som utvecklar: en handbok för chefer och medarbetare om viljan att förstå och göra sig förstådd*
- Rosengren, Karl Erik & Arvidson, Peter. (2002). *Sociologisk metodik*. Malmö: Liber AB.
- Sandberg, Jörgen & Targama, Axel. (1998). *Ledning och förståelse. Ett kompetensperspektiv på organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Sjöstrand, Wilhelm. (1969). *Pedagogiska grundproblem i historisk belysning*. Lund: Gleerups.
- Thurén, Torsten. (1997). *Källkritik*. Stockholm: Liber AB.
- Vetenskapsrådet. *Forskningsetiska principer inom humanistisk-vetenskaplig forskning*. ISBN: 91-7307-008-4
- Watzlawick, Paul. (1967). *Pragmatics of human communication: a study of interactional patterns, pathologies and paradoxes*. New York: Norton.
- Yukl, Gary. (2006). *Leadership in organizations*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Zimsen, Karen (1993) *Hur får jag det sagt? Om samtalsteknik*. Köpenhamn: Nordisk Forlag a/s.

Bilagor

Introducerande brev till intervjupersonerna

Hej,

Vi heter Therese Boberg och Hanna Nilsson och läser arbetslivspedagogik vid Lunds Universitet. Vi ska nu skriva vår kandidatuppsats med fokus på medarbetarsamtal. För att ni ska ha möjlighet att förebereda er inför intervjun vill vi förklara vad den kommer att handla om:

Medarbetarsamtal är något som den senaste tiden blivit vanligt förekommande på i princip alla svenska företag. Det innebär i praktiken att alla människor under sitt yrkesverksamma liv någon gång kommer att sitta i ett sådant samtal. Vi tror att efter avslutade studier inom Human Resources Management kommer många av oss personalvetare i stor utsträckning att arbeta som stöd till arbetsledaren eller som arbetsledare själva. I denna yrkesroll ingår uppgiften att utföra medarbetarsamtal med sina anställda.

Här ser vi ett, för personer som har ledande positioner, mycket användbart redskap de kan använda för att utveckla sitt personliga ledarskap. Det är något som i förlängningen skulle kunna vara till nytta även för organisationen. Efter en första litteratursökning fann vi att den mesta forskningen kring medarbetarsamtal handlade om hur samtalen kan utveckla och komma den anställda till fördel. Vi känner att det här fattas ett perspektiv; nämligen fokus på ledaren.

Detta gör att vi ställer oss frågan: Hur kan medarbetarsamtal fungera som ett redskap för ledarskapsutveckling?

Vi beräknar att intervjun tar ca 60 minuter. Svaren kommer att behandlas konfidentiellt för att ni inte ska kunna identifieras utifrån det vi skriver. Sammanställningen av intervjun kommer inte att bifogas med uppsatsen, vi kommer istället enbart att använda valda delar i vårt arbete.

Tack på förhand för att ni tar er tid!

Med vänlig hälsning,

Therese & Hanna

Intervjuguide

Bakgrund: Ålder?
 Utbildning?
 Position idag, hur länge?
 Hur många personer har du ”ansvar” för?
 Typ av arbetsuppgifter?
 Hur länge har du arbetat med medarbetarsamtal?

Intervjufrågor:

Vad innebär ett medarbetarsamtal för dig? (Vem tycker du att medarbetarsamtalet är till för?)

Vilka bestämmelser har ni på företaget kring medarbetarsamtal? Varför tror du ni har dessa bestämmelser?

Ställer omvärlden några krav på att företaget ska arbeta med medarbetarsamtal? På vilket sätt?

Hur är personalens allmänna inställning till medarbetarsamtal? Hur bemöter du detta?

Hur är en bra ledare för dig? Hur lever du upp till detta?

Vilka krav finns på dig från dina anställda? (arbete/privat) På vilket sätt bemöter du dessa krav?

Vad pratar ni om under medarbetarsamtalen?

Hur går dialogen?

Vilket utrymme finns för medarbetaren att prata om ditt ledarskap?

Känner du att du får en möjlighet att lära känna dina medarbetare bättre under dessa samtal?

Om du fick kännedom om personalens personliga problem hur skulle du bemöta det?

På vilket sätt tror du medarbetarsamtalen skulle kunna utvecklas för att få ett bättre resultat?

Hur ofta? Hur länge?

Uppföljning?

Pratar du om medarbetarsamtalen med dina andra chefskollegor? Är det bra för din egen utveckling?

På vilket sätt skulle du vilja utveckla dig som ledare?

Vad tror du att du behöver göra för att ta dig dit?

