



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Varför blir det aldrig som man tänkt sig?

– en studie av medarbetarsamtal ur olika aspekter

Magisteruppsats 2005

Linda Nielsen
Veronica Nilsson
Maria Rytting

Handledare:
Carl R Hellberg
Jan E Persson

Sammanfattning

Titel: Varför blir det aldrig som man tänkt sig? – en studie av medarbetarsamtal ur olika aspekter

Seminariedatum: 2005-06-02

Program: Magisterprogrammet Service Management 160p

Kurs: Examensarbete, 10p

Författare: Linda Nielsen, Veronica Nilsson och Maria Rytting

Handledare: Carl R Hellberg och Jan E Persson

Nyckelord: Samtalsmetodik, medarbetarsamtal, genus, företagskultur, utbildning och ledarskap.

Syfte: Vårt syfte är att analysera medarbetarsamtal ur aspekterna samtalsmetodik, medarbetarsamtalens struktur, genus, företagskultur och utbildning samt ledarskap för att se dess betydelse för samtalet.

Frågeställningar: Våra frågeställningar är vilka behov det finns för medarbetarsamtal, hur samtalen uppfattas av medarbetarna, hur grunden läggs till givande och utvecklande samtal samt vilka svårigheter det finns med att implementera en modell för medarbetarsamtal i en verksamhet.

Metod: För att uppnå vårt syfte har vi utfört intervjuer med två områdeschefer på Helsingborgs lasarett samt genomfört en mindre omfattande frågeformulärsundersökning hos medarbetarna på undersökta områden.

Teoretiska perspektiv: För att få en ökad förståelse för hur medarbetarsamtalen kan användas, vikten av samtalets struktur, vad genusaspekten har för innebörd, vilken betydelse företagskultur har, hur viktigt det är med utbildning samt ledarskapets roll i samtalet har vi som undersökare studerat olika teorier kring hantering av medarbetarsamtal. Detta har vi återgett genom text och modeller.

Empiri: Vi har valt att undersöka två verksamhetsområden på Helsingborgs lasarett, internmedicinen och akutenheten. Undersökningen har genomförts med intervjuer och ett frågeformulär. Intervjuerna har gjorts med områdescheferna för respektive enhet och frågeformuläret har besvarats av medarbetarna på dessa enheter. Vi ville undersöka vilka behov det fanns för medarbetarsamtal, hur samtalen uppfattades av medarbetarna samt vad verksamheten borde sträva efter för att skapa ett givande och utvecklande medarbetarsamtal. Vi ville även undersöka hur medarbetarsamtalet implementeras i verksamheten.

Slutsats: Ett årligt inplanerat medarbetarsamtal berör långsiktiga frågor och sådant som inte blir uttalat i det dagliga arbetet. Därför finns det behov för medarbetarsamtal. Dagliga samtal som sker kontinuerligt leder endast till kortsiktiga frågor och är många gånger innehållslösa. Det är nödvändigt med ständig uppmuntran och stöd i det dagliga arbetet. Därför ser vi en kombination av dessa vara den bästa lösningen. Medarbetarna kan känna sig omotiverade till medarbetarsamtal vilket kan bero på oklart syfte eller rentav dåliga erfarenheter från tidigare samtal. Är medarbetarna inte motiverade bör de rannsaka sig själva för att se om problemet kanske ligger hos dem. Ansvaret ligger lika mycket hos medarbetaren som hos chefen. Det handlar mycket om att skapa ett förtroendekapital, därför är grunden för ett utvecklande samtal öppenhet och tillit. För att nå samtalets önskade resultat krävs en systematisk uppföljning och återkoppling. Vi ser en svårighet med att implementera Helsingborgs lasarets arbetsmodell för medarbetarsamtal eftersom modellen infördes i början av 2001 men används än idag inte fullt ut av områdescheferna i verksamheten. Varför blir det aldrig som man tänkt sig?

Summary

Title: Why doesn't it turn out the way one imagined? – a study of the performance evaluation seen from different aspects

Seminar date: 02-06-2005

Program: Bachelor of Service Management, 160p

Course: Degree project, 10p

Authors: Linda Nielsen, Veronica Nilsson and Maria Rytting

Advisors: Carl R Hellberg and Jan E Persson

Key words: Method of discourse, performance evaluation, gender, company culture, education and leadership.

Purpose: Our purpose is to analyse the performance evaluation from the aspects method of discourse, the structure of the performance evaluation, gender, company culture, education and leadership to be able to see its meaning for the discourse.

Questions at issue: Our questions at issue are what needs there are for performance evaluation, how the co-workers perceive the discourses, how to lay the foundation to a rewarding and developing discourse and what problems there are implementing a model for performance evaluation in a management concern.

Methodology: To achieve our purpose we have interviewed two Area Managers at the hospital in Helsingborg and also carried out a less comprising questionnaire among the co-workers at the areas we studied.

Theoretical perspectives: In order to gain an increased understanding for how the performance evaluation can be used, the importance of the structure of the performance evaluation, the significance of gender aspects, the significance of company culture, the importance of education and the role of leadership in the discourse we have as inquirers studied the different theories concerning the management of performance evaluation. This we have reproduced both by written text and models.

Empirical foundation: We have chosen to study two management concerns at the hospital in Helsingborg, the Internal Medicine and the Accident and Emergency units. The investigation was carried out through interviews and a questionnaire. The interviews were conducted with the Area Managers and the co-workers at these units answered the questionnaire. We wanted examine what needs there were for performance evaluation, how the co-workers perceive the discourse and what the unit should aim for in order to gain a rewarding and developing discourse. We also wanted to examine how the performance evaluation is implemented in the management concern.

Conclusions: An annual planned performance evaluation concerns long-term issues that are not taken up in daily conversations. Therefore there is a need for such discourses. Daily conversations that occur continuously lead only to short-term issues taken up and most of the time these have little content. It is necessary with continual encouragement and support during a day's work. Therefore we think that a combination of these is the best solution. The co-workers can feel unmotivated when it's time for the discourse, which can be due to an unclear aim, or even bad experiences from previous discourses. If the co-workers are not motivated maybe they need to examine themselves to see to whom the problem is due. The responsibility lies on the co-workers as much it does on the Managers. It is about creating a "capital of trust", that's why openness and trust are the cornerstones for a developing performance evaluation. In order to reach the desired result a systematic follow-up and feedback is required. We see a difficulty for the Hospital of Helsingborg in implementing their model for performance evaluation in that it is not used to it's full capacity by the Area Managers despite the model being introduced in 2001.

Förord

Från det att vi har fått i uppdrag av Helsingborgs lasarett att undersöka hur medarbetarsamtal hanteras i verksamheten har vår idé till denna uppsats framkommit. Tillgången till informationsmötet om medarbetarsamtal med projektledaren för support, Git-Ann Byström, har varit till stor hjälp för oss som undersökare. Vi har genom hennes information kunnat bilda oss en uppfattning om hur det bör fungera i verksamheten. Även vår mindre frågeformulärsundersökning hos medarbetarna på verksamhetsområdena internmedicin och akutenhet samt våra intervjuer med områdeschefen för internmedicinen, Evy Bugsby, och områdeschefen för akutenheten, Anders Åkesson har varit betydande för vår undersökning. Därmed vill vi säga ett stort tack till er alla! Ett tack likaså till våra handledare Carl R Hellberg, universitetsadjunkt, och Jan E Persson, universitetslektor, på Institutionen för Service Management, för användbara tips och konstruktiva kommentarer! Vi vill även tacka våra språkgranskare Siv Johansson och Åsa-Lena Rydeberg för den slutliga korrekturläsningen av uppsatsen.

Helsingborg, maj 2005

Linda Nielsen, Veronica Nilsson och Maria Rytting

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	9
1.1 Bakgrund och inledande problemformulering	9
1.2 Syfte	10
1.3 Problemdiskussion och frågeställningar.....	10
1.4 Disposition.....	12
2. METOD	14
2.1 Övergripande angreppssätt	14
2.2 Teoretisk bas.....	14
2.3 Empiriskt material	16
3. TEORETISK REFERENSRAM	21
3.1 Samtalsmetodik som ett verktyg	22
3.2 Medarbetarsamtalets struktur	24
3.3 Genusaspekten i medarbetarsamtalet.....	29
3.4 Företagskulturens och utbildningens betydelse för medarbetarsamtalet.....	31
3.5 Ledarskapets roll i medarbetarsamtalet	33
3.6 Frågeställningar utifrån den teoretiska referensramen.....	35
4. EMPIRI	37
4.1 Samtalsmetodik som ett verktyg	38
4.2 Medarbetarsamtalets struktur	38
4.3 Genusaspekten i medarbetarsamtalet.....	44
4.4. Företagskulturens och utbildningens betydelse för medarbetarsamtalet.....	45
4.5 Ledarskapets roll i medarbetarsamtalet	46
5. ANALYS OCH RÅD	49
5.1 Samtalsmetodik som ett verktyg	49
5.2 Medarbetarsamtalets struktur	51
5.3 Genusaspekten i medarbetarsamtalet	57

5.4 Företagskulturens och utbildningens betydelse för medarbetarsamtalet.....	58
5.5 Ledarskapets roll i medarbetarsamtalet	60
5.6 Summering av analys och råd	62
6. AVSLUTNING	65
6.1 Kunskapsbidrag.....	65
6.2 Förslag till vidare forskning	66
KÄLLFÖRTECKNING	67
BILAGA 1.....	69
BILAGA 2.....	70
BILAGA 3A	71
BILAGA 3B	72
BILAGA 4.....	73
BILAGA 5.....	74

1. Inledning

I detta första kapitel presenterar vi vår uppsats. Här redogör vi för arbetets bakgrund och inledande problemformulering, frågeställningar, vårt syfte samt uppsatsens disposition.

1.1 Bakgrund och inledande problemformulering

”Utvecklingssamtal en gång om året skulle aldrig fungera, man måste ha sådana samtal hela tiden”.¹ Vi inleder uppsatsen med att citera Svernis (Sven-Göran Eriksson, förbundskapten för engelska fotbollslaget) eftersom vi anser att det inte spelar någon roll om det är ett fotbollslag eller ett företag. Ett lag eller ett team fungerar inte utan stöd och uppmuntran. Svernis uttalar sig om detta under en intervju om ledarskap. Han menar att återkoppling behöver ske hela tiden, både med hela gruppen, delar av laget och med enskilda spelare, det vill säga medarbetare. Svernis anser att det inte räcker att endast ha ett utvecklingssamtal en gång om året utan sådana samtal bör ske kontinuerligt. Utan feedback blir det heller inget resultat. För att en verksamhet ska fungera bör ledaren söka dialog, uppmuntra till delaktighet och det bästa är att alla medarbetarna har synpunkter och åsikter om hur saker och ting kan förbättras. Svernis menar att om man får ett lag som har åsikter har man nått väldigt långt. Om spelarna eller medarbetarna törs framföra sina åsikter ska ledaren inte vara rädd för att ta en diskussion.² Det är viktigt för medarbetarna att få fram sina åsikter och hur de skulle vilja vidareutveckla sig. Därför tror vi att medarbetarsamtal kan ha en stor betydelse för att få en fungerande verksamhet.

Helsingborgs lasarett är ett av Region Skånes fyra specialiserade akutsjukhus. Sjukhuset har cirka 2200 anställda och ansvarar för vissa delar av närsjukvården i Helsingborgs kommun. Lasarettet är ett kunskapsföretag och har en verksamhet som är uppbyggd på åtta verksamhetsområden, varav sex är medicinska. Verksamhetsområdena är planerade

¹ Gustafsson, Liselotte, *Ingen feedback Inget resultat*, I: Connections – Tidningen för medarbetare inom Stena Line, Nr 1, 2005, sida 15.

² Gustafsson, L., sida 13-15.

operationer, barn- familj- kvinnosjukvård, huvud- hals- hud, akutcentrum, internmedicinen, diagnostik, kompetenscentrum och support. Varje verksamhetsområde leds av en verksamhetschef med totalt ansvar för sitt område.³ Det totala ansvaret gör att det finns en klar och tydlig beslutsgång som kortar beslutsvägarna och underlättat beslutsfattandet.⁴

Lars-Petter Werner, personalstrateg på lasarettet, anser att det är viktigt att medarbetarna är stolta över sin arbetsplats och de prestationer de utför. Werner menar att kompetenta medarbetare med ansvar, som upplever delaktighet och bekräftelse, ger stolta medarbetare. Lasarettets personalenkäter visar att majoriteten känner sig delaktiga och bekräftade i sin yrkesroll. En av ledningens viktigaste uppgifter är att skapa en arbetsmiljö där medarbetarna känner att de kan växa och utvecklas. För att kunna skapa denna miljö arbetar lasarettet med resultat- och utvecklingssamtal där varje medarbetare tillsammans med sin närmaste chef ska komma överens om den individuella utvecklingen och lönen. Ett system som uppskattas mycket av personalen.⁵ Sjukhuschefen, Carina Mohlin, menar att det finns en stark vilja och drivkraft hos personalen att ge patienterna den bästa tänkbara vård och service. Det är en positiv kultur som sitter djupt rotad i väggarna.⁶

1.2 Syfte

Syftet är att analysera medarbetarsamtal ur aspekterna samtalsmetodik, medarbetarsamtalets struktur, genus, företagskultur och utbildning samt ledarskap för att se dess betydelse för samtalet.

1.3 Problemdiskussion och frågeställningar

Det talas och skrivs mycket om medarbetarsamtal, hur viktigt det är och hur samtalet bör se ut. Som vi tidigare nämnt är det viktigt att ledaren för kommunikation med medarbetarna och visar sig vara delaktig medan medarbetarna bör framföra sina

³ <http://www.helsingborgslasarett.se/omoss/verksamhetspresentation.4.c791f41027c5c29c980005475.html>

⁴ <http://www.helsingborgslasarett.se/download/18.c791f41027c5c29c980005597/Broschyr%20lasarettet%202003.pdf>

⁵ <http://www.helsingborgslasarett.se/download/18.c791f41027c5c29c980005597/Broschyr%20lasarettet%202003.pdf>

⁶ <http://www.helsingborgslasarett.se/download/18.c791f41027c5c29c980005597/Broschyr%20lasarettet%202003.pdf>

synpunkter och åsikter för att en verksamhet ska fungera. Därför tror vi att medarbetarsamtal kan ha en stor betydelse för att uppnå en fungerande verksamhet. I den teori vi har insamlat och bearbetat till denna uppsats har det saknats en viktig aspekt. Nämligen den aspekt som belyser problematiken kring hanteringen av medarbetarsamtal i verksamheter. Detta har vi valt att belysa i vår uppsats. Vilka är svårigheterna med att implementera en medarbetarsamtalsmodell i verksamheten? Vi vill även undersöka vilka behov det finns för medarbetarsamtal, hur samtalen uppfattas av medarbetarna samt vad man bör sträva efter för att skapa ett givande och utvecklande medarbetarsamtal.

På 1900-talets början lades grunden för att kunna mäta prestationer genom samtal med medarbetarna. Även på den tiden var det viktigt med en bra struktur för medarbetarsamtal men för att samtalet skulle fungera var man tvungen till att lägga stor vikt vid kommunikation och samarbete.⁷ Med detta som bakgrund anser vi att det är lämpligt att se närmare på följande aspekter; samtalsmetodik, genus, företagskultur, utbildning och ledarskap. Detta är aspekter som rör kommunikation och samarbete i en verksamhet medan strukturen i ett medarbetarsamtal är avgörande för ett fungerande samtal. Med utgångspunkt i detta avser vi att närmare studera vad dessa aspekter har för betydelse för medarbetarsamtal. Samtalsmetodik har betydelse för både chef och medarbetare för att skapa en struktur kring medarbetarsamtalen. Män och kvinnor tänker och uttrycker sig olika, därför har vi valt att ta med genusaspekten. Företagskulturen och utbildningar formar medarbetarnas sätt att tänka och agera, vilket vi tror kan visa sig i ett medarbetarsamtal. Då medarbetarsamtal kan ses som ett ledarskapsverktyg anser vi att ledarskapet har betydelse för dessa samtal. Medarbetarsamtalens struktur är väsentlig för ett fungerande samtal därmed avser vi att beskriva denna avgörande aspekt. Vi är medvetna om att det finns andra aspekter inom medarbetarsamtal. Men eftersom förhistorien om medarbetarsamtal påvisar vikten med kommunikation och samarbete för ett fungerande samtal är vår avsikt att endast beröra aspekter som har med dessa perspektiv att göra.

⁷ Mikkelsen, Aslaug (1998), *Medarbetarsamtal och lärande i organisationer*, Lund: Studentlitteratur, ISBN: 91-44-00507-5.

Frågeställningar

- Vilka behov finns det för medarbetarsamtal?
- Hur uppfattas medarbetarsamtal av medarbetarna?
- Hur lägger man grunden till ett givande och utvecklande samtal?
 - Vilka svårigheter finns det med att implementera arbetsmodellen för medarbetarsamtal i Helsingborgs lasarett?

1.4 Disposition

Kapitel 2

Detta avsnitt skildrar hur vi har gått tillväga i uppsatsarbetet. Vi redovisar vårt övergripande angreppssätt, vår teoretiska bas, och vårt empiriska material.

Kapitel 3

I detta kapitel redogör vi för vad medarbetarsamtal innebär ur olika aspekter. De aspekter vi beskriver är samtalsmetodik, genus, företagskultur och utbildning samt ledarskap för att se vad de har för betydelse för medarbetarsamtal. Vi kommer även att redovisa för vad medarbetarsamtalets struktur har för roll för att ett samtal ska fungera.

Kapitel 4

Här redogör vi för vår empiriska studie som består av intervjuer med personer som innehar högre befattning samt frågeformulär som medarbetare har besvarat inom de verksamhetsområden vi har som avsikt att undersöka. Här redovisar vi även den informationen om medarbetarsamtal vi har erhållit från verksamheten.

Kapitel 5

I detta avsnitt jämför vi vår litterära- och empiriska studie. Här analyserar vi samt diskuterar det sammanförda materialet för att vi ska kunna ge en redogörelse av vårt resultat.

Kapitel 6

Avslutningsvis redogör vi för problem som har uppstått under vår granskning. Vi visar även det kunskapsbidrag som uppsatsen har bidragit till samt redogör vårt förslag på vidare forskning.

Bilagor

1. Intervjufrågor
2. Frågeformulär
- 3a. Sammanställning av frågeformulär från akutenheten
- 3b. Sammanställning av frågeformulär från internmedicinen
4. Kompletterande frågor
5. Arbetsmodell

2. Metod

I detta avsnitt visar vi vilken metod vi använder för att genomföra föreliggande uppsats. Här beskriver vi vårt övergripande angreppssätt, vår teoretiska bas samt vårt empiriska material. Syftet med metodbeskrivningen är att göra det möjligt för läsaren att kunna skapa sig en egen uppfattning om huruvida våra tolkningar och reflektioner är befogade och överkomliga.

2.1 Övergripande angreppssätt

Avsikten med metodredogörelsen är att klargöra vårt tillvägagångssätt för läsaren samt möjlighet att skapa en egen mening om våra tolkningar och reflektioner är rättvisande och överkomliga. Vår uppsats är grundad på frågeställningar som är empiridrivna, och utgår från den verksamhet som vi har valt att studera, nämligen Helsingborgs lasarett. Vi har valt att utföra en kvalitativ studie av detta specifika fall, för att därigenom komma till mer generella slutsatser. Vi har valt att undersöka två enheter. Detta kom sig naturligt då vi redan hade kontakt med en av respondenterna sedan tidigare. Vi blev sedan tilldelade ytterligare en enhet av vår kontaktperson på supportavdelningen. Vår kontakt med Helsingborgs lasarett började med ett informationsmöte med supportavdelningen. Under detta möte fick vi idéer om uppsatsens problemformulering. Utifrån denna information väcktes idéer om frågor inför våra intervjuer med områdescheferna samt frågeformuläret till medarbetarna på respektive verksamhetsområde. Efter detta har lämplig teori kring ämnet studerats. Utifrån våra valda frågeställningar har vi valt en lämplig teoretisk bas som har varit grunden för vår empiriska analys. Inför denna uppsats har vi genomfört en litteratur- samt empirisk insamling. Det empiriska materialet består av två intervjuer med områdeschefer på Helsingborgs lasarett och ett frågeformulär ifyllt av medarbetarna på respektive avdelning.

2.2 Teoretisk bas

Verksamheter handlar inte bara om att uppnå önskade resultat eller om förhållandet mellan chef och medarbetare, utan om grunden för trivsel, utveckling, lärande och

medarbetarens bidrag till verksamheten. Det har kommit ökade krav på flexibilitet samt kompetens och verksamheter söker lösningar för kontinuerlig förbättring.

Medarbetarsamtal ses därför vara ett användbart instrument för att kunna se vad verksamheten har för kompetens hos sina medarbetare. Vår problematik i uppsatsen behandlar medarbetarsamtal. För att kunna föra en diskussion om vad medarbetarsamtal innebär och vad företaget vill uppnå med detta verktyg har teoretiskt material studerats i form av litteratur där urvalet har gjorts med utgångspunkt i empirin. De forskare som representeras i uppsatsen är de som vi uppfattar vara mest relevanta för vår studie. Vi har valt att göra en presentation av begreppet medarbetarsamtal, för att sedan lägga fokus på ett antal olika aspekter som vi vill belysa. Vi som undersökare måste fastställa huruvida befintliga teorier och övrig litteratur är tillämpbar, pålitlig och relevant för vår problemställning.

Litteratur insamling

Vår teoretiska bas består av ett antal olika författare vilka belyser de aspekter vi ämnar se närmare på. Samtalsmetodik är ett viktigt verktyg för ett medarbetarsamtal och detta redogör Suzanne Mehrens i boken "Samtal som arbetsmetod". Gällande betydelsen av en bra struktur i medarbetarsamtalet har vi för avsikt att se närmare på olika författares synpunkter. En författare som beskriver detta är Aslaug Mikkelsen i boken "Medarbetarsamtal och lärande i organisationer". John Nyström tar upp vikten av det inplanerade samtalet i boken "Klarspråk med chefen – utvecklingssamtal ur medarbetarens perspektiv". Marika Ronthy-Östberg och Suzanne Rosendahl anser i boken "Samtal som utvecklar – en handbok för chefer och medarbetare" att medarbetarsamtalen ägnar sig för lite åt att kommunicera och att uppnå gemensamma mål. Kjell Ekstam beskriver vad ett medarbetarsamtal ska leda till i boken "Arbetsplatsens svåra samtal". Olle Holm beskriver vad ett klokt samtal innebär i tre faser, i boken "Det kloka samtalet - en bok för dig som vill hjälpa, stödja, påverka och utveckla andra". Birgitta Ahlthorp nämner i boken "Rollmedvetet ledarskap" vad medarbetarsamtalet ska syfta till. Genusaspekten kan vara väsentlig inom ett företag och kanske även vid ett medarbetarsamtal. Detta diskuterar Ahlthorp, Nyström samt Ronthy-Östberg och Rosendahl i nämnda böcker, men även Anna Wahl et al. beskriver genusaspekten i boken "Det ordnar sig – teorier om organisation och kön".

Aspekterna företagskultur och utbildning är väsentliga för att en verksamhet ska kunna uppnå vad den strävar efter. Detta anser vi att Christian Grönroos beskriver väl i kapitlet ”Servicekulturen: Den inre nödvändigheten” i boken ”Service Management och marknadsföring – en CRM ansats”. Även författarna Mikkelsen och Nyström påpekar hur viktigt det är med utbildning. De anser även att ledarskapet spelar roll vid ett medarbetarsamtal. När det gäller uppsatsens formalia har vi använt oss av ”Svenska skrivregler” vilken är utgiven av Svenska Språknämnden.

2.3 Empiriskt material

Anledningen till att vi kom i kontakt med Helsingborgs lasarett var genom visat intresse från lasarettets sida. De önskade att få undersökt problematiken kring hur medarbetarsamtal hanteras i verksamheten. Efter valet av studieobjekt ansåg vi att en studie av hela verksamheten skulle vara för omfattande samt att endast en avdelning skulle ge oss ett ensidigt perspektiv. Vi har valt att studera två enheter. Undersökningen hade också kunnat genomföras på flera enheter men genom att undersöka två tror vi att paralleller och skillnader kan underlätta vårt arbete att tyda den existerande problematiken kring ämnet.

Empirins validitet kan antas vara stor, då intervjuer och frågeformuläret noga har anpassats för att vara tillämpbara för vår frågeställning. Intervjupersonerna som är knutna till studieobjektet, har därtill varit relevanta att intervjua, eftersom alla besitter en stark anknytning till verksamheten. Vi är medvetna om att det ställs höga krav på oss som undersökare i intervjusituationen. Dessa krav handlar i hög grad om att vara observanta och mottagliga inför intervjupersonernas åsikter och synpunkter; det gäller att kunna följa deras tankegångar men samtidigt få fram relevant information för vårt problem. Då vi var tre personer vid intervjutillfällena anser vi att detta har uppnåtts. Det vi kan ställa oss kritiska till gällande intervjuerna är i det ena fallet att det kan finnas en risk att informanten kände sig stressad och begränsad, då vi inte satt avskilt. En faktor som kan ha påverkat vår analys är den information vi fick ta del av innan intervjuerna, att medarbetarsamtalen fungerar mindre bra på en av enheterna. Detta kan ha givit oss förutfattade meningar.

Frågeformulärets respondenter kan uppleva frustration med att bara kryssa i sina svar, detta avhjälpes dock med en avslutande öppen fråga samt möjligheten att skicka elektronisk post till oss. Det var dock inga av respondenterna som valde att göra detta. Vi upplevde inte att de fasta frågorna speglade en förutfattad mening hos oss utan vi fick svar på hur respondenterna uppfattar resultat- och utvecklingssamtalen. En nackdel vi aldrig kan kontrollera är sanningshalten i respondenternas svar, något som inte heller kan bevisas i intervjuer.⁸

Intervju som metod

Som en del av vårt empiriska material valde vi att göra semistrukturerade intervjuer. Vi har gjort två intervjuer med nyckelpersoner där den ena är områdeschef för internmedicinen och den andra är områdeschef för akutenheten. Då våra intervjupersoner har höga befattningar och fungerar som lasarettets språkrör i intervjun har vi valt att inte göra dem anonyma. Vi har även valt att inte göra vår kontaktperson på support avdelningen anonym då hon är vår huvudsakliga kontaktperson och har introducerat oss till studien. Inga av våra informanter har begärt att vara anonyma i uppsatsen och vi tolkar därför deras ord som offentliga.⁹ Syftet med intervjuerna var att få en empirisk beskrivning som sedan skulle prövas mot den teori som finns inom vårt valda ämnesområde¹⁰. Intervjuerna utfördes på Helsingborgs lasarett på respektive avdelning. Kontakten med cheferna förmedlades via Git-Ann Byström, projektledare på support.

Intervjun med områdeschefen för internmedicinen, Evy Bugsby, tog plats på hennes kontor. Kontoret var stort och hon hade förberett mötet med att avsätta gott om tid till intervjun samt tagit fram tre stolar till oss. På kontoret fanns även två andra personer närvarande som inte skulle vara en del av intervjun. Den ena var en facklig representant och den andra var kvalitetssamordnare. Detta kan ha haft en inverkan på Bugsby då möjligheten finns att hon inte har kunnat ge oss de öppna och ärliga svaren vi sökte efter. Intervjutiden var beräknad till 60 minuter men var färdig redan efter 20 minuter. Vi fick korta svar där respondenten inte reflekterade så mycket över de frågor vi ställde.

⁸ Denscombe, Martyn (2000), *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, Lund: Studentlitteratur, ISBN: 91-44-01280-2.

⁹ Denscombe, M.

¹⁰ Thomsson, Helené (2002), *Reflexiva intervjuer*, Lund: Studentlitteratur, ISBN: 91-44-01673-3.

Den korta intervjutiden kan bero på att Bugsby kände att hennes medarbetare lyssnade på vad hon svarade och att hon kan ha blivit stressad av det.¹¹

Mötet med områdeschefen för akutenheten, Anders Åkesson, ägde rum inne på hans kontor. Ett litet, ljusst rum med dörr där bara han satt. Åkesson tog med en extra stol in på kontoret när vi var på väg in och stängde sedan dörren efter oss. Därefter stängde han av sin telefon för inkommande samtal så att vi inte skulle bli störda. Innan intervjun började frågade Åkesson oss hur lång tid intervjun var beräknad till. Med den tidigare intervjun i baktanke svarade vi cirka 30 minuter. Åkesson tyckte det verkade bra och han hade avsatt en timme till mötet om intervjun skulle dra ut på tiden. Upplägget under denna intervju var samma som under föregående intervju, det vill säga att en person ställde huvudfrågorna, den andra personen antecknade det mesta som sades och ställde följdfrågor och den tredje personen antecknade så att pennan glödde. Under den halvtimmes långa intervjun förekom inga störningsmoment, utan allt följde optimalt.

Vi valde att inte banda intervjuerna då vi ansåg att nackdelarna med bandade intervjuer vägde tyngre än fördelarna. De nackdelar vi främst såg var att intervjupersonen kan känna större krav på att formulera sig väl samt att denna kan uppleva olust inför det faktum att de som ska lyssna på inspelningen kan gå tillbaka och lyssna flera gånger på sådant som sägs i en hast eller blivit olyckligt formulerat. En annan nackdel vi såg var att inspelade intervjuer endast fångar det talade ordet och missar den icke verbala kommunikationen.

Fördelarna med att spela in hade varit att vi fått en permanent dokumentation av intervjuerna. Vi valde istället att anteckna svaren då vi under tidigare intervjuer med bandspelare upplevt att informanterna känt sig osäkra och nervösa vid inspelning. Vi har även upplevt att de bandade intervjuerna gett oss tillrättalagda svar då informanterna upplevt större krav på att formulera sig väl. Då vi var tre personer som utförde intervjun kunde vi fördela upplägget mellan oss på ett bra och effektivt sätt. Anledningen till att vi var tre personer som intervjuade var att vi upplevde att våra informanter satt i maktpositioner och vi ville skapa en jämnare balans. Syftet med denna uppdelning var att få med så mycket av svaren som möjligt då vi kompletterar varandras anteckningar

¹¹ Thomsson, H.

och minnen från intervjun.¹² Fältanteckningarna har direkt efter intervjun sammanställts för att skapa de bästa förutsättningarna för vårt minne. Även intryck av intervjun har skrivits ner.¹³

Vi har inte upplevt att våra identiteter som forskare har spelat någon roll för utfallet i intervjuerna.¹⁴ Vi upplevde heller inte att informanterna var besvärade av att vi var tre personer som intervjuade då de varit förberedda på att vi var tre personer som skulle komma. Vi har även upplevt ett stöd i att vara tre personer som utfört intervjuerna då det var två starka personligheter vi hade som respondenter.¹⁵

Frågeformulär som metod

En annan del av vårt empiriska material är en mindre undersökning hos medarbetarna. Denna undersökning genomfördes i form av ett frågeformulär på respektive avdelning på lasarettet. Syftet med frågeformuläret var att medarbetarna på lasarettet skulle få ge sin syn på hur de uppfattar resultat- och utvecklingssamtal och att detta sedan skulle jämföras med områdeschefernas åsikter. Frågeformuläret var skrivet på en sida och inleddes med en kort presentation av syftet med undersökningen samt en presentation av vilka vi är som har lämnat ut formuläret samt när sista dag för att fylla i det var. Respondenterna gavs även en uppfattning om frågornas tema. Därefter följde ikryssningsfrågor om medarbetarnas åsikter om resultat- och utvecklingssamtal. Slutligen i en öppen fråga gavs det utrymme att svara fritt med egna ord.

Undersökningens respondenter har valts ut slumpmässigt för att vi om möjligt ska kunna få ett representativt tvärsnitt. Det slumpmässiga urvalet grundas på att medarbetarna på sjukhuset har själva valt att fylla i formuläret och vi har inte sagt åt någon enskild person att fylla i det samt att det bygger på först till kvarn metoden. Dock har vi beaktat att den slumpmässiga urvalsmetoden inte är perfekt och att vi därför endast ser undersökningens svar som ett representativt urval av attityder på avdelningarna.¹⁶

¹² Thomsson, H.

¹³ Denscombe, M.

¹⁴ Denscombe, M.

¹⁵ Thomsson, H.

¹⁶ Denscombe, M.

Vi gav områdescheferna vardera 20 stycken formulär att lägga ut på avdelningens fikaum. Efter formulären var ifyllda skulle de lämnas tillbaka till områdeschefen. Frågeformuläret fick en anonym utformning då det fanns utrymme i det att lämna åsikter och vissa av frågorna kunde uppfattas som känsliga. Vi är medvetna om att områdescheferna har möjlighet att läsa respondenternas svar och vi valde därför att ge respondenterna möjlighet att skicka ett elektroniskt brev till oss undersökare genom att ange våra elektroniska postadresser längst ner på formuläret. Formuläret delades ut under ett tidigt stadium av uppsatsen så att respondenterna skulle få gott om tid att svara på våra frågor. De hade två och en halv vecka på sig att svara. Därefter hämtade vi upp ifyllda formulär från respektive avdelning och sammanställde dess svar.

3. Teoretisk referensram

I detta avsnitt ämnar vi få en ökad förståelse för hur samtalen kan användas, vikten med en bra struktur i ett medarbetarsamtal, vad genusaspekten har för innebörd, vilken betydelse företagskultur har, hur viktigt det är med utbildning samt ledarskapets roll i samtalet. Avsikten är att ge läsaren en bra teoretisk bakgrund och för att vi som undersökare ska kunna analysera samt göra tolkningar av vår empiriska insamling. Vi kommer att återge denna teori både genom text och modeller. Modellerna använder vi för att tydliggöra teorin ytterligare. Strukturen i detta kapitel utgör även strukturen i kapitel 4 och 5.

Medarbetarsamtal eller prestationsvärderingar mellan chef och medarbetare har existerat i århundraden. År 300 e. Kr. kritiserade den kinesiska filosofen Sin Yu en ledare i Wei-dynastin. Så här löd uttalandet: ”The imperial rater of nine grades seldom rates men according to their merits but always according to his likes and dislikes”¹⁷. Med detta menade Sin Yu att medarbetarna arbetade efter vilka meriter de hade men dock alltid efter ledarens behov, aldrig efter medarbetarnas. Med rötter i prestationsvärdering har medarbetarsamtalet utvecklats. Som vi tidigare nämnt lades grunden för att kunna mäta prestationer i början av 1900-talet. Redan på den tiden var det viktigt med en bra struktur för medarbetarsamtal men för att samtalet skulle fungera var man även tvungen till att lägga stor vikt vid kommunikation och samarbete.¹⁸

Med denna förhistoria anser vi det intressant att närmare studera infallsvinklarna samtalsmetodik, genus, företagskultur, utbildning och ledarskap. Detta är aspekter som rör kommunikation och samarbete i en verksamhet, medan strukturen i ett medarbetarsamtal är avgörande för ett fungerande samtal. Samtalsmetodik har betydelse för både chef och medarbetare för att skapa en struktur kring medarbetarsamtalen. Män och kvinnor tänker och uttrycker sig olika. Företagskultur och utbildningar formar medarbetarnas sätt att tänka och agera. Medarbetarsamtal kan ses som ett ledarskapsverktyg därmed har ledarskapet betydelse för dessa samtal.

¹⁷ Mikkelsen, A., sida 21.

¹⁸ Mikkelsen, A.

Medarbetarsamtals struktur är väsentlig för ett fungerande samtal. Medarbetarsamtal är inte det självklara instrumentet för resultat och utveckling i alla verksamheter. Detta kan bero på olika organisatoriska förutsättningar, något som vi inte kommer att beröra ytterligare i vår uppsats.

3.1 Samtalsmetodik som ett verktyg

Samtal är en metod för utveckling och lärande som kommit att lyftas fram allt mer, och som både chef och medarbetare bör behärska. Suzanne Mehrens menar i boken ”Samtal som arbetsmetod” att det krävs bra förhållningssätt och förutsättningar för en effektiv och god kommunikation. Vårdpersonal träffar ofta människor som befinner sig i utsatta situationer där det krävs stor skicklighet att kunna förklara, trösta, uppmuntra och stödja, inte bara patienterna utan även de anhöriga. Det räcker ofta inte att vara allmänt kunnig och intresserad av människor, därför är samtalsmetodik särskilt vanlig inom vårdutbildningar.¹⁹

Ett medarbetarsamtal är oftast ett enskilt samtal mellan två parter, en chef och en anställd. Utgångspunkten för samtalet är företaget och den gemensamma arbetsplatsen, som man både kan och ska tala om. Medarbetarsamtalen är planerat och helst förberett. Det är ett samtal som egentligen inte är inriktat på nuet, utan på det som varit och på framtiden, där erfarenheterna från det tidigare ligger till grund för vad som ska hända i fortsättningen. Båda parterna har ett gemensamt ansvar för att samtalet blir konstruktivt och meningsfullt. Vad som är viktigt att påpeka är att syftet med samtalet inte är att ersätta de vanliga vardagssamtalen som i allmänhet gäller löpande saker, utan medarbetarsamtalen är ett komplement, ett tillfälle då möjlighet ges att gå mer på djupet.²⁰

Hur bör medarbetaren och chefen förbereda sig inför ett medarbetarsamtal? Ofta är det chefen som tar initiativet till ett samtal, men något som med all säkerhet kommer att bli vanligare är att samtalet kommer äga rum på begäran av den anställde. Samtalet kräver förberedelser både från chefen och från medarbetaren. Samtalet inleds redan när parterna kommer överens om att träffas. Chefen måste tänka igenom vad som känns

¹⁹ Mehrens, Suzanne (1998), *Samtal som arbetsmetod*, Lund: Studentlitteratur, ISBN: 91-44-00650-0.

²⁰ Mehrens, S.

angeläget att ta upp samt vad de ska försöka nå fram till när det gäller medarbetaren i förhållande till verksamheten. För chefen handlar en del av samtalet om att leda, vilket är något annat än att bestämma. Chefen måste vara klar över sin roll, sitt ledarskap i medarbetarsamtalet. Medarbetaren måste också förbereda sig inför samtalet och bör tänka över vad som ska tas upp, och hur detta ska framföras på bästa sätt.²¹

Andra förberedelser omfattar mer praktiska frågor som var samtalet ska hållas och hur lång tid det får ta. Valet av lokal är mycket viktigt eftersom samtalsparterna bör kunna tala vid i lugn och ro. Det bör också från början vara klart om några minnesanteckningar ska föras eller om samtalet ska dokumenteras på något annat sätt, eller om var och en för sina egna anteckningar. Det är praktiskt att anteckna vad som har sagts, då möjlighet finns att följa upp vid nästa samtal. Om var och en har fört sina egna anteckningar kan det också vara intressant och värt att jämföra vad som skrivits, åtminstone vid något tillfälle. Med stor sannolikhet kommer både chef och medarbetare att upptäcka hur saker och ting har tolkats olika, när beslut uppfattats på olika sätt. Genom att upptäcka detta kan man förebygga och reda ut eventuella missförstånd. Vad som även är viktigt inför samtalet är att samtalsparterna i förväg har kommit överens om att samtalet sker i förtroende, och att inget som diskuteras kommer att lämna rummet. Detta är en kvalitetsfråga, för om parterna inte kan lita på att det som sägs stannar mellan de båda inblandade, är risken stor att öppenheten och ärligheten blir lidande.²²

Ett medarbetarsamtal är inte som vilket samtal som helst. Nervositet från båda inblandade är inget ovanligt. Medarbetaren kan känna av att det är chefen som man ska samtala med och att man då inte befinner sig i en helt jämställd situation. Som chef är risken eller chansen ganska stor att få synpunkter på sitt eget arbete. Att vara sig själv och undvika att tänka allt för mycket på hur man uppfattas kan underlätta till att få ett lugnt och avspänt samtal. Att ge och ta kritik är inte lätt. Vid kritik är det viktigt att hålla sig till sakfrågan, och inte ge sig på personen. Vad som även är viktigt är att inte glömma ge beröm. När samtalet går mot sitt slut är det viktigt att göra en sammanfattning. Att samla ihop det som kom fram under samtalet, bestämma vilka

²¹ Mehrens, S.

²² Mehrens, S.

åtgärder som ska sättas in, göra upp en tidsplan och se till att följa upp, gärna genom att bestämma tid för nästa möte.²³

När det talas om medarbetarsamtal syftar dessa oftast till de samtal som sker individuellt, men dessa samtal kan även ske i grupp. Mehrens anser att gruppsamtalet inte bör ersätta det personliga samtalet, utan det är ett komplement där gruppen tillsammans med chefen utvärderar sitt arbete och utifrån det diskuterar hur de ska gå vidare. Gruppsamtal bör vara mer övergripande och verksamhetsinriktat. Personliga frågor bör tas upp individuellt. Gruppsamtal ger ett vidgat perspektiv där medarbetarna kan upptäcka att kollegorna har andra synpunkter samt andra sätt att se på saker. Att arbeta så här stärker vi-känslan.²⁴

3.2 Medarbetarsamtalets struktur

Aslaug Mikkelsen i ”Medarbetarsamtal och lärande i organisationer” anser att medarbetarsamtal är ett ledningsverktyg som har utvecklats i företag för att kunna fördela arbetsuppgifter, kartlägga vilka mål verksamheten har samt att se vad det finns för kompetens- och utvecklingsbehov. Vidare menar författaren att en verksamhets vanligaste syfte med medarbetarsamtal är att utforma mål, kartlägga kompetensbehov och önskemål om karriärutveckling, lägga grunden för beslut om utvecklingsåtgärder, karriär, lön och belöningar men även förbättra medarbetarens och verksamhetens prestationer.²⁵ John Nyström påtalar i boken ”Klarspråk med Chefen” vikten av att skilja medarbetarsamtal och lönesamtal åt då fokus annars hamnar på lönen och inte på den individuella utvecklingen.²⁶ Medarbetarsamtal handlar även om att motivera anställda och att lägga grunden för ersättningsplanering och identifiera kandidater med särskild potential. Samtalen innebär också att sträva efter samarbete, utveckling och förbättring av förhållandet mellan chef och medarbetare. Främst handlar medarbetarsamtalen om att förbättra trivsel och arbetsmiljö.²⁷

²³ Mehrens, S.

²⁴ Mehrens, S.

²⁵ Mikkelsen, A.

²⁶ Nyström, John (1999), *Klarspråk med Chefen – utvecklingssamtal ur medarbetarens perspektiv*, Malmö: Liber Ekonomi, ISBN: 91-47-04453-5, kapitel 4.

²⁷ Mikkelsen, A.

Marika Ronthy-Östberg och Suzanne Rosendahl menar i boken ”Samtal som utvecklar” att inställningen till utvecklingssamtal inte har förändrats märkbart sedan samtalen introducerades i början på 1960-talet. De flesta utvecklingssamtal som genomförs handlar fortfarande om att mäta resultat, planera samt informera och allt för lite om att kommunicera och göra målen gemensamma.²⁸ Birgitta Ahlthorp menar i boken ”Rollmedvetet ledarskap” att det som skiljer utvecklingssamtal från vanliga medarbetarsamtal som sker löpande, är att utvecklingssamtal är regelbundet återkommande över tiden. Vidare anser hon att de är inplanerade med minst en veckas framförhållning. Frågorna som ska behandlas är formulerade i en checklista så att både chefen och medarbetaren kan förbereda sig inför samtalen. Syftet med samtalen är att medarbetarens mål som ligger till grund för samtalet, ska relateras till verksamhetens mål. Utvecklingssamtalen syftar till att tillsammans planera åtgärder för att förbättra arbetsresultaten.²⁹

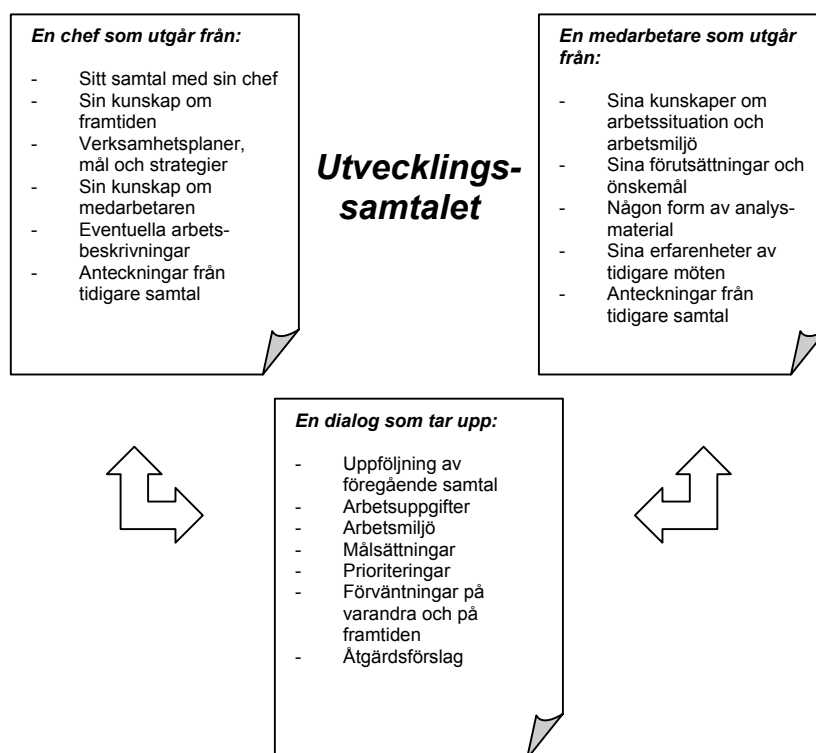
Ronthy-Östberg och Rosendahl menar att det yttersta syftet med utvecklingssamtal är att utveckla verksamheten. Vidare påpekar de att denna utveckling endast kan ske i samspel med medarbetarna.³⁰ Det finns ett antal syften med medarbetarsamtal vilka vi tidigare nämnt. Även Kjell Ekstam påpekar i boken ”Arbetsplatsens svåra samtal” vad samtalet ska leda till. Han menar att samtalet ska kunna användas som ett styrmedel i termer av att mål ska klargöras, diskuteras och överenskommas. Det ska optimera tillvaratagandet av medarbetarnas befintliga kompetenser och resurser i verksamheten. Samtalet ska även utgöra ett underlag för de personalutvecklingsåtgärder som ska försäkra att verksamhetens anställda har de kompetenser som krävs. Ekstam framställer detta som Figur 1 visar på följande sida.³¹

²⁸ Ronthy-Östberg, Marika och Rosendahl, Suzanne (1992), *Samtal som utvecklar – en handbok för chefer och medarbetare. Om viljan att förstå och göra sig förstådd*, Malmö: Liber-Hermods, ISBN: 91-23-01263-3.

²⁹ Ahlthorp, Birgitta (1998), *Rollmedvetet Ledarskap: Om Chefsroller Och Ledningsstilar I Strategisk Samverkan*, Stockholm: Liber AB, ISBN: 91-47-04196-X.

³⁰ Ronthy-Östberg, M. och Rosendahl, S.

³¹ Ekstam, Kjell (2001), *Arbetsplatsens svåra samtal*, Malmö: Liber Ekonomi. ISBN: 47-06241-X.



Figur 1. Modifierad modell: Utvecklingssamtalet³²

Behovet av medarbetarsamtal

För att få medarbetarsamtalen att fungera och vara konstruktiva bör dessa, vid sidan av mål som knyts till verksamhetens funktion, även täcka chefernas och medarbetarnas behov. Med undantag för högsta chefen är alla anställda medarbetare. Medarbetarna är intresserade av att förbättra sina prestationer, täcka sitt utbildningsbehov, ha en konstruktiv dialog med chefen och att försäkra sig om en rättvis fördelning av eventuella belöningar.³³ Ibland ifrågasätts behovet av medarbetarsamtal när det oftast sker dagliga kontakter mellan chef och medarbetare. Dessa dagliga kontakter rör dock oftast kortsiktiga frågor och innehållet är specifikt. Nyström menar att det behövs inplanerade medarbetarsamtal då dessa berör mer övergripande och långsiktiga frågor. De inplanerade samtalen ger även möjlighet för medarbetarna att tala om ämnen som inte blir uttalade i de dagliga samtalen.³⁴

³² Ekstam, K. sida 150.

³³ Mikkelsen, A.

³⁴ Nyström, J.

Medarbetarnas uppfattning av medarbetarsamtal

Forskning och erfarenhet visar att medarbetarna önskar och bör få återkoppling i det dagliga, löpande arbetet och att medarbetarsamtalen ska vara grunden för sammanfattningen av detta arbete. Avsikten med medarbetarsamtal är, om det är möjligt, att få en dialog mellan chef och medarbetare där medarbetaren öppet och frivilligt vill visa upp sina svaga sidor och utvecklingsbehov. Samtidigt bör chefen vara stödjande och vägledande för att förbättra medarbetarens prestationer och kunna ge belöningar. Detta kan vara ett problem eftersom medarbetaren inte frivilligt vill visa sina svaga sidor utan föredrar att visa upp sina starka sidor. Genom att dölja sina svaga sidor och utvecklingsbehov är det risk för medarbetaren att denna inte får den karriär hon eller han har drömt om.³⁵

En del medarbetare kan känna sig omotiverade till att ha medarbetarsamtal vilket kan bero på många olika faktorer. En anledning kan vara att chefen uppfattas som oengagerad genom sitt beteende vilket avspeglar sig på medarbetarens motivation. Samtalet kan även kännas omotiverat när syftet inte är klargjort och medarbetaren inte förstår vitsen med att ha ett samtal. Ytterligare anledningar till att medarbetaren känner sig omotiverad kan vara dåliga erfarenheter från tidigare samtal, en dålig relation till sin chef eller att medarbetaren känner sig oengagerad och ointresserad av sitt arbete. Ronthy-Östberg och Rosendahl påpekar att det är chefens problem om medarbetaren inte är motiverad men det är inte chefens fel, ansvaret ligger lika mycket hos medarbetaren. Det krävs självinsikt från chefens sida. Är medarbetarna omotiverade till samtalen bör de rannsaka sig själva för att se om problemet ligger hos dem. Det viktiga är att få reda på vad problemet beror på för att därefter kunna förändra situationen.³⁶

Grunden till ett utvecklande samtal

Det som vanligtvis förknippas med att förbereda ett medarbetarsamtal är medarbetares och chefers ifyllande av tidsscheman till samtal. Detta är en viktig del av förberedelserna. För att det ska främja lärande i verksamheten måste medarbetarsamtalet integreras med andra styrsystem i verksamheten som till exempel ekonomistyrning och system för kompetensutveckling. Därför bör en tids och

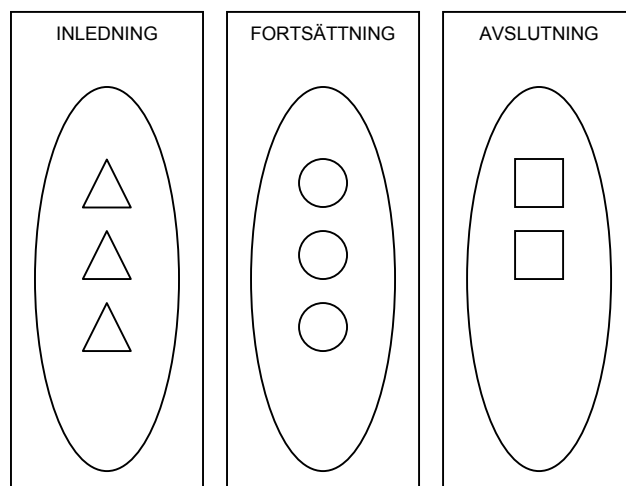
³⁵ Mikkelsen, A.

³⁶ Ronthy-Östberg, M. och Rosendahl, S.

aktivitetsplan utarbetas för hela året som ska visa hur de olika processerna griper in i varandra. Det är viktigt för medarbetarna att få denna information för att hela tiden kunna veta vad verksamheten strävar efter. Chefen ska se till att medarbetarna får det stöd de efterfrågar. Öppenhet och tillit är en förutsättning för löpande återkoppling och uppföljning. Orsaken till eventuella problem som chefer och medarbetare möter vid utformning och genomförande av det dagliga arbetet kan ligga i verksamhetens struktur. Dessa problem ska diskuteras under medarbetarsamtalen.³⁷

Om utvecklingssamtal genomförs för att tillfredsställa någon annan, exempelvis en högre chef eller personalavdelningen så är risken stor att dessa samtal blir pliktskyldiga och inte utvecklande för någon av parterna.³⁸ Olle Holms samtalsmodell i boken ”Det kloka samtalet” har tre faser vilka är, inledning, fortsättning samt avslutning. Denna modell visas nedan i Figur 2.

TRE FASER...



... MED ÅTTA EGENSKAPER

Figur 2. Modifierad modell: Samtalsmodellen³⁹

Den första fasen i modellen kallas inlednings- eller kontaktfas. Under den är inriktningen att åstadkomma en god grund för vidare samtal. Denna fas innebär att skapa kontakt med samtalspartnern. Tonvikten ligger på egenskaperna empati, respekt

³⁷ Mikkelsen, A.

³⁸ Ronthy-Östberg, M. och Rosendahl, S.

³⁹ Holm, Olle (2002), *Det kloka samtalet – en bok för dig som vill hjälpa, stödja, påverka och utveckla andra*, Lund: Liber AB, ISBN: 91-47-06482-X, sida 31.

och att visa värme. Hur lång tid som ägnas åt någon av faserna beror på hur lång tid som finns till samtalet, om man känner den andra och vet vad saken gäller. Det tar inte lika lång tid att skapa kontakt med alla personer. Med en del kommer man på samma våglängd direkt. Tecken på att den andra personen är spänd, nervös, avvaktande eller avvisande märks på deras beteende. Uppmärksamhet på signaler från den andra är därför viktigt, det signalerar att det kan behövas längre tid åt första fasen.⁴⁰

Under den andra fasen fördjupas samtalet. De egenskaper som enligt modellen bör visas är tydlighet, äkthet och visad egen upplevelse. Det betyder inte att strävan att visa empati, respekt och värme upphör. Om man inte har lyckats åstadkomma en god kontakt i den första fasen, eller går in i den andra fasen för tidigt, kan detta innebära att den andra känner sig hotad och reaktionen kan bli att personen drar sig undan fortsatt samtal.⁴¹

I den tredje fasen, vilken är avslutnings- eller handlingsfasen, ska samtalet utmynna i en handlingsplan. För detta krävs självinsikt. Har samtalet lyckats väl kan den insikten ha givit sig själv. Bristande självinsikt och starka försvarsmekanismer kan vara hinder för detta. Enligt modellen är det två egenskaper som kan vara särskilt användbara i sådana fall, nämligen konfrontation och omedelbarhet. Konfrontation visar på skillnader i den andras ord och handlingar. Omedelbarhet innebär att tala om de känslor och reaktioner som uppstår mellan samtalsparterna. Båda egenskaperna som har beskrivits i den sista fasen är sådana att de kan kännas närgångna eller hotande, de ska därför användas då samtalsparterna är säkra på att de behövs.⁴²

3.3 Genusaspekten i medarbetarsamtalet

Inom begreppet ledarskap finns genusperspektivet. I boken ”Det ordnar sig – teorier om organisation och kön” anser Anna Wahl et al., att män och kvinnor leder, talar och uttrycker sig på olika sätt.⁴³ Vårt främsta hjälpmedel för att kommunicera är språket, ändå förstår vi inte alltid varandra. Orsakerna till detta kan variera. Vi kan komma från olika länder och kulturer, men det kan även vara den lilla skillnaden om vi talar till en

⁴⁰ Holm, O.

⁴¹ Holm, O.

⁴² Holm, O.

⁴³ Wahl, Anna, Holgersson, Charlotte, Höök, Pia och Linghag, Sophie (2001), *Det ordnar sig – teorier om organisation och kön*, Lund: Studentlitteratur, ISBN: 91-44-01366-1, kapitel 3.

man eller en kvinna.⁴⁴ Wahl et al. gör en generalisering där de menar att män kommunicerar på ett rakt och direkt sätt medan kvinnor talar på ett sätt där medarbetarna ska läsa mellan raderna för att förstå.⁴⁵ Ahlthorp menar även att det är en skillnad i att leda män respektive kvinnor och att det finns skillnader i kommunikationsstilarna som kan skapa konflikter.⁴⁶ Män och kvinnor väljer ofta olika utgångspunkter i sitt sätt att se på tillvaron och dess problem vilket kan uttryckas i olika former. När medarbetarna förbereder sig inför ett samtal bör de beakta detta eftersom inlevelse i manligt respektive kvinnligt tankesätt gör att man utvecklas som människa och lär sig hantera fler aspekter av livets helhet.⁴⁷

Skillnader i samtal eller samtalsstilar bottenar i första hand i skillnader mellan olika individer. Det finns skillnader i manliga och kvinnliga beteenden och synsätt. Dessa skillnader har biologiska, historiska, kulturella samt psykologiska grunder. Ronthy-Östberg och Rosendahl menar att det är mer rimligt att belysa manligt respektive kvinnligt beteende på gruppnivå. De menar att på gruppnivå märks det tydligt att könen upplever tillvaron olika. Män och kvinnor ser olika på makt, moral, aggressivitet och självförtroende. Män ser ofta makt i hierarkier och eftersträvar mer personlig makt för att genom den få högre status och möjlighet att genomföra egna idéer. Kvinnor ser makt mer som ett sätt att öka andras trivsel och ansvar. Kvinnor tränas omedvetet mer än män under hela sin uppväxt att utveckla samt bevara relationer och fortsätter därför att ta tillvara ömsesidiga relationer mer än vad män gör. I tidig ålder lär sig pojkar att de är olika sin mamma och identifierar sig ofta med en likasinnad, vilket vanligen är pappan. Detta innebär att pojkar i sin identitetsutveckling tidigt lär sig vad separation är. Flickor är vanligtvis kvar längre i en nära relation med mamman och stärker därmed vi-känslan. Män talar ofta om sig själv i jag-form medan kvinnor ser sig som ett gemensamt jag och talar om ett vi. Allt detta speglas i samtalen och därför skiljer sig samtal åt när medarbetaren talar till en chef av motsatt eller samma kön. I ett samtal där både chef och medarbetare är av manligt kön är samtalet målinriktat och logiskt.⁴⁸

⁴⁴ Nyström, J.

⁴⁵ Wahl, A. et al., kapitel 3.

⁴⁶ Ahlthorp, B.

⁴⁷ Nyström, J.

⁴⁸ Ronthy-Östberg, M. och Rosendahl, S.

Detta kan jämföras med Wahl et als resonemang kring homosocialitet, där män söker mäns bekräftelse. Vidare menar de att män identifierar sig med andra män.⁴⁹ Ronthy-Östberg och Rosendahl menar att män talar om mätbara ting såsom försäljningsresultat och undviker att diskutera känslor och relationer. I ett samtal där både chef och medarbetare är kvinnor läggs tyngdpunkten istället på samarbete och relationer. Sakfrågor och logiska resonemang tonas ned eftersom det minskar stämningen av gemenskap. I samtal mellan man och kvinna kan det skapas obalans eftersom de har olika fokus. När denna obalans uppstår bör kvinnor tänka på att minska fokus på känslor och relationer och män bör minska fokus på sakfrågor. Logik och känsla bör kombineras på en jämlik nivå för att skapa balans.⁵⁰ Dock ska det beaktas att man aldrig kan utgå från att en människa kommunicerar på ett visst könsbestämt sätt.⁵¹

3.4 Företagskulturens och utbildningens betydelse för medarbetarsamtalet

För att beskriva gemensamma normer och värderingar som delas av människor i ett företag används begreppet företagskultur. I boken ”Service Management och marknadsföring – en CRM ansats” anser Christian Grönroos att detta är ett övergripande begrepp som anger orsaken till varför människor gör vissa saker, tänker likadant, har samma mål och rutiner bara för att de arbetar i samma verksamhet. Med en svag företagskultur där det inte finns gemensamma värderingar eller få av dessa skapas otrygghet då man inte vet hur man ska reagera i olika situationer. En stark företagskultur möjliggör för de anställda att handla på ett visst sätt samt att reagera konsekvent i olika situationer. När medarbetarna identifierar sig med verksamhetens värderingar är de mindre benägna att sluta och om personalomsättningen är låg går det även enklare att förmedla de värderingar och attityder verksamheten vill uppnå. Vidare menar Grönroos att interna verksamheter och projekt som till exempel utvecklingsprogram eller kurser inte ger de resultat som verksamheten förväntar sig om de inte passar ihop med företagets kultur. Då krävs det en mer strategisk inriktad och omfattande process för att uppnå några resultat. En stark företagskultur är dock inte alltid bra. I situationer där omvärlden har förändrats och det krävs nya sätt att tänka kan

⁴⁹ Wahl, A. et al., kapitel 4.

⁵⁰ Ronthy-Östberg, M. och Rosendahl, S.

⁵¹ Ekstam, K.

en stark företagskultur bli ett hinder. En servicestrategi kan vara lösningen men ledningen kan vara alltför begränsad av invanda synsätt på verksamheten.⁵²

Genom att ge personalen utbildning kan man åstadkomma kunskaper och attityder som utgör en förutsättning för god service. I ett utbildningsprogram är kunskapsöverföring och attitydpåverkan hoptvinnade. Det är viktigt att en verksamhets utbildningsprogram innehåller en holistisk syn på företaget och dess funktioner samt hur de fungerar på ett marknadsinriktat sätt. Det är även av betydelse att verksamheten slår fast hur olika uppgifter ska skötas samt hur de vill att kommunikation och service till kunderna ska ske. Utbildning bidrar till personalutveckling. Grönroos anser att utbildning tillsammans med internt kommunikationsstöd är det främsta instrumentet för kommunikationsstyrning. Det hör även i viss mån ihop med attitydpåverkan. Eftersom medarbetarna behöver känna att de har tillitsfulla relationer med varandra, kollegor och ledningen måste utbildningen innehålla element som tar upp ärlig behandling av både personal och kunder.⁵³ Mikkelsen menar att kompetensutveckling huvudsak ska ske i arbetssituationen och helst inom tvärfackliga projekt där mindre erfaren personal får vägledning av erfaren personal. Det förväntas att varje anställd får den utbildning som är nödvändig. Interna eller externa kurser ska komplettera den utbildning som ges i arbetssituationen. Det är viktigt att det som lärs på kurs omgående kan användas i verkliga problemställningar i arbetet. Avdelningen ska sträva efter att nå de mål och genomföra de åtgärder som överenskommit under medarbetarsamtalen. Det är även viktigt att vara villig att förändra planerna när behovet förändras. Medarbetarsamtalen är det centrala verktyget för etablering och uppföljning av planerna.⁵⁴

Nyström anser att chefens roll i medarbetarsamtal är viktig, men det är lika viktigt att medarbetarna får möjlighet till information och utbildning för att åstadkomma bra medarbetarsamtal. I samtalen ska fokus inte läggas på arbetet utan på vad medarbetarna vill med sig själva och sin framtid. För att medarbetarna ska lyckas med sitt samtal måste de vara väl förberedda. Det är individens utveckling som leder till förändringar i hur företag styrs, byggs upp och hur de arbetar. Målen för medarbetarnas arbete med

⁵² Grönroos, Christian (2002), *Service Management och marknadsföring – en CRM ansats*. Malmö: Liber Ekonomi, ISBN: 91-47-06379-3, kapitel 15.

⁵³ Grönroos, C., kapitel 15.

⁵⁴ Mikkelsen, A.

företaget måste vara överensstämmande med de mål de har privat. Nyström menar att i det längre perspektivet är individens personliga utveckling en förutsättning för verksamhetens livskraft.⁵⁵

3.5 Ledarskapets roll i medarbetarsamtalet

Grönroos menar att utbildning inte är tillräckligt för företagskulturens påverkan. Högsta ledningen, mellanchefer och arbetsledares roller är av största vikt. Alla dessa måste visa ledarskap och inte endast den administrativa förmågan att ”styra och kontrollera”.⁵⁶

Även Nyström anser att det alltid är chefen som har övergripande ansvar för verksamheten, men en del av ansvaret är nödvändigt att delegera till medarbetarna för att allt ska fungera på bästa sätt.⁵⁷ Grönroos anser att en chef eller arbetsledare bör göra en så kallad fortsättning på utbildningsprogram genom dagliga chefsåtgärder. Chefen måste visa engagemang för medarbetarna efter att de har varit på interna utbildningar. Om ingen bryr sig om att utbildningen ska få positiva effekter försvinner ofta gynnsamma attitydeffekter snabbt. Chefen bör även uppmuntra sina medarbetare att genomföra nya idéer samt hjälpa dem att upptäcka hur de kan tillämpas i just deras situation eftersom erkännande är en viktig del av ledningens stöd. Aktiv uppmuntran feedback, information och tvåvägskommunikation ska ingå i en chefs dagliga arbetsuppgifter. De viktigaste instrumenten för att hantera attitydpåverkan är ledningens stöd och den interna dialogen. Gemensam planering och gemensamma beslut med medarbetarna är ett sätt att skapa ett öppet och uppmuntrande internt klimat.⁵⁸

Även Mikkelsen anser att det krävs ett gott och tillitsfullt vardagssamarbete mellan chef och medarbetare. Utöver detta är det viktigt med en systematisk uppföljning av fastställda mål. Det är avgörande för att nå de önskade resultaten.⁵⁹ För att nå de resultat som verksamheten strävar efter är det balanserade styrkortet ett bra styrmedel för att se vilka mål och mått som ska uppnås. Vi är medvetna om att det förekommer ett antal olika styrmedel verksamheter kan använda sig av men eftersom den verksamhet vi har för avsikt att undersöka använder sig av detta styrmedel har vi valt att endast beröra det balanserade styrkortet. Kortfattat kan detta styrkort beskrivas som en samling idéer om

⁵⁵ Nyström, J.

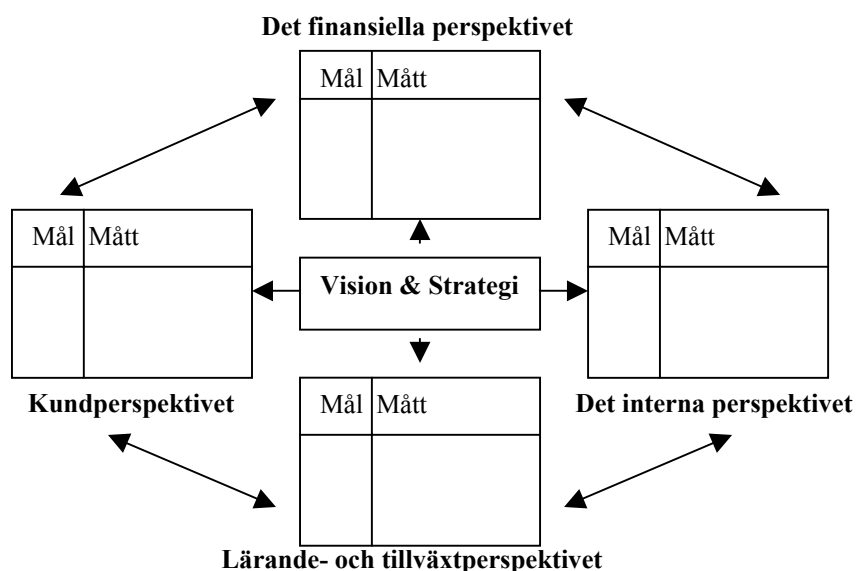
⁵⁶ Grönroos, C.

⁵⁷ Nyström, J.

⁵⁸ Grönroos, C., kapitel 15.

⁵⁹ Mikkelsen, A.

hur en verksamhets vision och strategi kan kopplas med den kortsiktiga operativa verksamheten. Dessa idéer avser att skapa förutsättningar för en ekonomisk styrning med en tydlig strategisk inriktning. Strukturellt sett består styrkortet av tre inslag vilka är att klargöra verksamhetens vision, formulera verksamhetens strategi samt att ta fram mål och mått för det finansiella, kund-, det interna samt lärande- och tillväxtperspektivet. Ett exempel på detta visar Figur 3 nedan. En uppenbar nackdel med det balanserade styrkortet som styrmedel är att arbetet ofta kan vara omfattande, byråkratiskt och, i många avseenden, komplicerat att genomföra. En annan svårighet är att samordna arbetet och förena olika åsikter och viljor kring till exempel fastställandet av strategiska målsättningar och val av handlingsprogram för att nå dem.⁶⁰



Figur 3. Modifierad modell: Det balanserade styrkortet med centrala inslag⁶¹

För att detta styrmedel ska fungera måste chef och medarbetare gemensamt följa upp uppgifter, mål och utvecklingsåtgärder och eventuellt justera dem under året. Därför ska minst ett uppföljningssamtal hållas under loppet av det kommande året. Chefen ska regelbundet ge vägledning och råd i samband med arbetets utförande och informera om förhållanden som kan vara av betydelse för arbetet.⁶²

⁶⁰ Ax, Christian, Johansson, Christer och Kullvén, Håkan (2002), *Den nya ekonomistyrningen*, Malmö: Liber Ekonomi, ISBN: 91-47-06415-3, kapitel 19.

⁶¹ Ax et al., kapitel 19, sida 672.

⁶² Mikkelsen, A.

3.6 Frågeställningar utifrån den teoretiska referensramen

Samtalsmetodik som ett verktyg

Det räcker ofta inte med att vara allmänt kunnig och intresserad av människor, därför är samtalsmetodik särskilt vanlig inom vårdutbildningar. Något som är viktigt att tänka på inför ett medarbetarsamtal är att i förväg ha kommit överens om att samtalet sker i förtroende. Både chefen och medarbetaren har ett gemensamt ansvar för att samtalet blir konstruktivt och meningsfullt. Samtalet kräver förberedelser både från chefen och från medarbetaren. Medarbetarsamtal sker oftast individuellt, men samtal kan även ske i grupp. Personliga frågor bör tas upp individuellt medan gruppsamtal ger ett bredare perspektiv där medarbetarna kan upptäcka att kollegorna har andra synpunkter samt andra sätt att se på saker. Hur sker medarbetarsamtalen på Helsingborgs lasarett, individuellt eller i grupp?

Medarbetarsamtalens struktur

Medarbetarsamtal är ett ledningsverktyg som har utvecklats i verksamheter för att kunna fördela arbetsuppgifter, kartlägga vilka mål verksamheten har samt att se vad det finns för kompetens- och utvecklingsbehov. Syftet med samtalen är att medarbetarens mål, som ligger till grund för samtalet, ska relateras till verksamhetens mål där det yttersta syftet är att utveckla verksamheten. Denna utveckling kan endast ske i samspel med medarbetarna. Vad är syftet med medarbetarsamtalen på Helsingborgs lasarett?

Vid sidan av de mål som knyts till verksamhetens funktion, bör medarbetarsamtal även täcka chefernas och medarbetarnas behov. Enligt forskare vill medarbetarna förbättra sina prestationer, täcka sina utbildningsbehov samt erhålla en konstruktiv dialog med chefen. Dagliga kontakter rör oftast kortsiktiga frågor. Utöver daglig kontakt behövs inplanerade medarbetarsamtal då dessa berör mer övergripande och långsiktiga frågor. De inplanerade samtalen ger även möjlighet för medarbetarna att tala om ämnen som inte blir uttalade i de dagliga samtalen. Vad finns det för behov för medarbetarsamtal bland medarbetarna på Helsingborgs lasarett? En del medarbetare kan känna sig omotiverade till att ha medarbetarsamtal vilket kan bero på olika faktorer. Det krävs självinsikt från chefens sida. Är medarbetarna omotiverade till samtalen bör de rannsaka sig själva för att se om problemet ligger hos dem. Vad har medarbetarna för uppfattning om medarbetarsamtalen?

Medarbetarsamtalet bör integreras med andra styrsystem i verksamheten som till exempel ekonomistyrning och system för kompetensutveckling för att det ska främja lärande i verksamheten. Ett utvecklande samtal har tre faser. Vad kan det finnas för svårigheter med att implementera en medarbetarsamtalsmodell i en verksamhet?

Genusaspekten i medarbetarsamtalet

Män och kvinnor väljer ofta olika utgångspunkter i sitt sätt att se på tillvaron och dess problem vilket kan uttryckas i olika former. Denna genusaspekt kan ha påverkan i ett medarbetarsamtal. Anser våra respondenter på Helsingborgs lasarett att denna aspekt kan ha någon betydelse i deras medarbetarsamtal?

Företagskulturens och utbildningens betydelse för medarbetarsamtalet

Företagskultur är ett övergripande begrepp som anger orsaken till varför människor gör vissa saker, tänker likadant, har samma mål och rutiner bara för att de arbetar i samma verksamhet. Ett bra arbetsklimat bidrar oftast till låg personalomsättning vilket gör det enklare att förmedla samt behålla de värderingar och attityder verksamheten vill uppnå. Har Helsingborgs lasarett en svag eller stark företagskultur? Utbildning bidrar till personalutveckling och det förväntas att varje anställd får den utbildning som är nödvändig. I det längre perspektivet är individens personliga utveckling en förutsättning för verksamhetens livskraft. Har utbildning någon betydelse för medarbetarsamtalen på Helsingborgs lasarett?

Ledarskapets roll i medarbetarsamtalet

För att nå de resultat verksamheten strävar efter är det balanserade styrkortet ett bra styrmedel för att se vilka mål och mått som ska uppnås. Hur ser Helsingborgs lasarett på detta styrmedel?

Som vi har påvisat i detta kapitel kan man studera medarbetarsamtalet ur olika aspekter. Vår teoretiska referensram har bidragit till ytterligare frågeställningar vilka vi kommer att ta med oss till vår analys i kapitel 5.

4. Empiri

Vi har valt att undersöka två verksamhetsområden på Helsingborgs lasarett, internmedicinen och akutenheten. Undersökningen har genomförts med intervjuer och ett frågeformulär. Intervjuerna har gjorts med områdescheferna för respektive enhet och frågeformuläret har besvarats av medarbetarna på dessa enheter. Vi kommer i detta avsnitt presentera vårt empiriska resultat. Våra jämförelser med vår teoretiska referensram kommer vi att presentera i det analyskapitel som följer. Vi kommer att utgå från samma struktur som i föregående kapitel för att skapa en bättre överblick för läsaren.

Helsingborgs lasarett är ett av Region Skånes fyra specialiserade akutsjukhus. Sjukhuset har cirka 2200 anställda och ansvarar för vissa delar av närsjukvården i Helsingborgs kommun.⁶³ Ett verktyg Helsingborgs lasarett använder för att bättra och säkra kvaliteten för sina medarbetare är medarbetarsamtal. Dessa är viktiga för den strategiska utvecklingen. Samtalen handlar om samverkan, konflikter och om verksamheten. På Helsingborgs lasarett kallas medarbetarsamtal för resultat- och utvecklingssamtal.⁶⁴ För att få uppfattning om verksamhetens hantering av medarbetarsamtal har vi erhållit information av Git-Ann Byström, projektledare på support, och för att få en bättre inblick i verksamheten har vi intervjuat Evy Bugsby, områdeschef för internmedicinen och Anders Åkesson, områdeschef för akutenheten. Vi har även fått insyn i vad medarbetarna på dessa verksamhetsområden anser om resultat- och utvecklingssamtalet genom ett frågeformulär. I detta kapitel redogör vi för vårt resultat och kommer till att utgå från samma struktur som tidigare. Därmed har vi för avsikt att knyta an de aspekter vi ämnar undersöka med det empiriska material vi har inhämtat.

⁶³ <http://www.helsingborgslasarett.se/download/18.c791f41027c5c29c980005597/Broschyr%20lasarettet%202003.pdf>

⁶⁴ Byström, Git-Ann, 2005-02-24

4.1 Samtalsmetodik som ett verktyg

Sker samtalen i grupp eller enskilt?

På verksamhetsområdet internmedicinen sker samtalen enskilt, men det förekommer även gruppsamtal. På akutenheten sker däremot alla samtal enskilt.

[...] Resultat- och utvecklingssamtalen sker enskilt men det förekommer gruppmöten på varje avdelning en gång i veckan [...]

[...] Här på akutområdet sker samtalen enskilt, fast jag vet att Helsingborgs lasarett förespråkar resultat- och utvecklingssamtal i grupp. Detta av den enkla anledningen att vi inte har hunnit längre. Vår målsättning är att hitta former för någon form av gruppsamtal [...]

Som följdfråga undrade vi vad våra respondenter ansåg vara den bästa lösningen samt vad de tror att medarbetarna föredrar. Bugsby anser att det är bra att ha samtal i grupp när det handlar om utveckling men att det kan vara känsligt att diskutera lön inom grupp.

[...] Jag tycker att det fungerar bra att utföra samtalen i grupp när det gäller utveckling men det kan vara känsligt för de anställda att diskutera lön med fler i rummet. Därför tror jag att medarbetarna föredrar enskilda samtal. Bästa lösningen är att föra enskilda samtal eftersom det är svårt att få tider som passar alla anställda med tanke på att de har olika schema, arbetstider [...]

Åkesson föredrar både och, och vad medarbetarna föredrar vet han inte riktigt utan gissar.

[...] Jag tror att bästa lösningen är nog både och. Medarbetarna föredrar nog varken det ena alternativet före det andra [...]

4.2 Medarbetarsamtalets struktur

Medarbetarna har rätt till minst ett samtal per år. Samtalen syftar främst till verksamhetens behov och hur medarbetarna står i förhållande till denna.⁶⁵ Det har

⁶⁵ Byström, G-A. 2005-02-24.

utbildats chefer på alla nivåer för att kunna föra resultat- och utvecklingssamtal med de anställda. Dessa utbildade chefer är så kallade ”teamchefer”. Teamcheferna” genomför gruppsamtal med max tio medarbetare. Detta sätt är tidsbesparande för chefen och det är enklare att kunna uppnå gemensamma bilder i grupp. Verksamheten strävar efter så gemensamma värderingar som möjligt, konsensus. Ett problem med detta är att medarbetarna ofta vill ha samtalen med högsta chefen eftersom de inte har tillräcklig tilltro till mellanchefer, som man anser inte har tillräckligt med befogenheter.⁶⁶

Håller ni i resultat- och utvecklingssamtal? I så fall, hur ofta?

Båda våra respondenter är teamchefer och håller i resultat- och utvecklingssamtal. Bugsby svarade att eftersom hon står nära personalen sker det ständigt samtal men att det inplanerade resultat- och utvecklingssamtalet sker en gång per år.

[...] Jag har mycket personalkontakt och därmed sker det löpande samtal ideligen. När det årliga resultat- och utvecklingssamtalet inträffar förbereder jag mig väl och jag förväntar mig även att medarbetarna gör det. Jag försöker endast boka in max två medarbetare om dagen för jag vill att dessa ska känna sig viktiga och att de ska kunna få den tid de behöver
[...]

Åkesson svarade att även han har god personalkontakt. Under honom har han tre teamchefer vilka håller i resultat- och utvecklingssamtalen för medarbetarna på akutenheten. Åkesson utför det årliga samtalet med dessa tre teamchefer.

[...] Jag håller i resultat- och utvecklingssamtal med mina tre teamchefer dessa i sin tur håller i samtalen med medarbetarna. Resultat- och utvecklingssamtalet sker enligt policy en gång om året men jag anser att det bör finnas med i det all dagliga arbetet. Jag förbereder mig mycket noggrant genom att försöka se hur teamcheferna tänker i sina positioner. Detta gör jag genom att se på föregående samtal. Det är viktigt att hitta en konsensus. Medarbetarna förbereder sig genom att fylla i ett frågeformulär som jag skickar ut till alla
[...]

Hur ofta är medarbetarna på resultat- och utvecklingssamtal?

Av totalt 40 utdelade frågeformulär hade 16 medarbetare på akutenheten besvarat frågeformulären och 17 på internmedicinen. Vid frågan om hur ofta medarbetarna är på

⁶⁶ Byström, G-A. 2005-02-24.

resultat- och utvecklingssamtal svarade alla 16 på akutenheten och alla 17 på internmedicinen att de är på samtal en gång om året.

Hur upplever ni medarbetarnas motivation inför samtalen? Vilket behov tror ni det finns för dessa samtal?

Bugsby anser att det finns en stor motivation inför resultat- och utvecklingssamtalen men eftersom de har så nära kontakt med varandra så är behovet för samtalen inte så stort.

[...] De anställda är väldigt motiverade till samtalen, detta märker jag eftersom de är väldigt måna om att tala, framförallt när de känner att de får ta den tid det tar. Men eftersom vi alla har så nära kontakt på avdelningen så är behovet inte så stort för resultat- och utvecklingssamtal. Det sker ju mindre samtal dagligen [...]

Även Åkesson tror att medarbetarna är motiverade inför resultat- och utvecklingssamtalen.

[...] Jag tror att medarbetarna känner sig motiverade när det är dags för det årliga samtalet, men inget jag märker av, det kanske beror på den nära personalkontakt jag har så de känner att de inte sparar på något till själva samtalet [...]

Medarbetarnas behov av resultat- och utvecklingssamtal

Alla 16 på akutenheten svarade att det finns behov för detta samtal. På internmedicinen anser 15 att det finns behov för resultat- och utvecklingssamtal medan en svarade att det inte finns något behov samt en visste inte.

Arbetsmodell för resultat- och utvecklingssamtal

Samtalen utförs efter en arbetsmodell (se Bilaga 5). I första fasen sker det förberedelser. Dessa förberedelser innebär att medarbetarna får fylla i frågeformulär individuellt. Frågeformuläret handlar om vad medarbetarna skulle vilja samt vad de skulle kunna göra i verksamheten. På så sätt synliggörs all kompetens. Det är lätt att glömma bort kunskap annars. I andra fasen går medarbetarna igenom en utvecklingsplan för att verksamheten ska kunna koppla de anställdas nöjdhet. I utvecklingsplanen ska medarbetarna ha minst två mål och dessa ska vara kopplade till antingen lasarettets

målkort, det vill säga det balanserade styrkortet, eller verksamhetens mål. Slutligen sker det en utvärdering i arbetsmodellen. Här får medarbetarna en chans att utvärdera resultat- och utvecklingssamtalet. Tyvärr glöms oftast genomförandet och uppföljningen bort. Detta kan få medarbetarna att undra hur viktigt det egentligen var att genomföra samtalet.⁶⁷ Denna arbetsmodell implementeras i verksamheten genom utbildning. Alla chefer, enligt rangordning eller delegering, som ska ansvara för resultat- och utvecklingssamtal får gå en dags utbildning om detta. Detta infördes på Helsingborgs lasarett i början av år 2001. Alla chefer verkar överlag ha varit positiva över att få ett strukturerat material att luta sig mot. Svårigheterna med implementering av resultat- och utvecklingssamtalets arbetsmodell kan vara att alla ”teamchefer” kanske inte använder sig av modellen fullt ut. En del kanske använder sig av delar av den och några kanske struntar i grundmodellen och använder endast sig av lönedelen.⁶⁸

Har ni fått ta del av arbetsmodellen för resultat- och utvecklingssamtal? I så fall hur?

Här har vi endast fått svar av Åkesson på akutenheten. Han anser att arbetsmodellen är mycket bra.

[...] Jag har fått ta del av information om lasarettens arbetsmodell genom muntlig information. Alla personer som har resultat- och utvecklingssamtal genomgår en utbildning om detta. I samband med utbildningen får man också en pärm med information och arbetsmaterial. Jag tycker att denna modell är mycket bra [...]

Som följdfråga undrade vi om det finns resurser för att använda sig av verksamhetens arbetsmodell för resultat- och utvecklingssamtal. Åkesson anser att det beror på vad man prioriterar.

[...] Jag anser detta vara en prioriteringsfråga och jag prioriterar detta område högt [...]

Vad anser medarbetarna om samtalets arbetsmodell?

Här hade inte alla besvarat följdfrågorna. Några hade istället lagt till att de inte kände till någon arbetsmodell. Men de som svarade på akutenheten anser att när det gäller att fylla i ett frågeformulär individuellt är två inte alls nöjda, sju är nöjda medan tre är

⁶⁷ Byström, G-A. 2005-02-24.

⁶⁸ Byström, G-A. 2005-04-21.

mycket nöjda. Fyra av medarbetarna på akutenheten hade skrivit till i sidan vid denna fråga att de inte använder denna arbetsmodell. På internmedicinen hade 13 svarat på denna fråga, fem av medarbetarna är inte nöjda, sex är nöjda medan två är mycket nöjda. Fyra på internmedicinen svarade att de inte känner till eller har använt arbetsmodellen. Vidare vid frågan om vad de anser om verksamhetens arbetsmodell när det gäller att försöka nå gemensamma mål i grupp svarade två att de inte är nöjda, fem att de är nöjda medan tre är mycket nöjda med detta. På internmedicinen är fem inte nöjda, sju är nöjda medan fem svarade på denna fråga att de inte har vetskap om denna modell.

Finns det något i upplägget av samtalen som ni vill förändra? Anser ni det vara svårt att anpassa tidsmässigt?

Bugsby menar att med närmare 80 medarbetare kan det vara ganska jobbigt och även svårt att stämma av efter tid. Hon skulle vilja dela på samtalen.

[...] Jag utför nästan 80 medarbetarsamtal vilket kan vara ganska jobbigt. Som önskemål skulle jag vilja utföra färre samtal och gärna dela på samtalet till ett utvecklingssamtal och ett lönesamtal. Det är även svårt att anpassa tidsmässigt. Samtalen inplaneras cirka två månader i förväg. Då sätter jag upp listor som medarbetarna själva får fylla i. Det händer att jag måste ändra på tiderna eller att medarbetarna måste byta tid [...]

Åkesson skulle också vilja förändra upplägget. Han skulle vilja inför lite mer ”coaching” i verksamheten.

[...] Jag skulle vilja ha friare mandat för uppdraget. Ledarskapet skulle jag vilja förändra till mer ”coaching” då resultat- och utvecklingssamtalet känns lite stenåldrigt. Jag tycker att samtalet borde gynna individ och verksamhet mer än vad det gör idag. Tidsmässigt anser jag inte att det finns några problem med samtalen. Jag bokar så långt i förväg och jag har aldrig varit med om att det har skett någon ombokning [...]

Finns det något som medarbetarna skulle vilja ändra på i samtalet?

Här hade endast tre av medarbetarna på akutenheten svarat.

”Vet vad jag själv kan och var jag står som person i arbetsgrupp. Är nöjd med upplägget = Inget att ändra på”

”En bättre mall att gå efter”

”Inte fylla i frågeformulär. Ska vara personligt samtal”

På internmedicinen hade endast en svarat och beskrivit vad denna person skulle vilja förändra.

”Kan tycka att utvecklingssamtalet vore bättre att ha separerat från lönesamtal, att man kanske har detta samtal sex månader innan för att sedan utvärdera det i samband med lönesamtalet”

Sker det någon uppföljning av resultat- och utvecklingssamtalen?

Bugsby svarade att det gör det. Hon menar att varje samtal följs upp för att på så sätt se om medarbetarnas mål överensstämmer med såväl de egna som företagets mål.

[...] Det sker en grundlig uppföljning. Denna är viktig för att kunna se om medarbetarnas mål stämmer överens med sina egna och företagets mål. Lasarettet använder målkort som styrmedel och om medarbetarna vill utvecklas och strävar efter samma mål så sker det en naturlig uppföljning [...]

Åkesson berättar att det sker uppföljningssamtal sex månader efter resultat- och utvecklingssamtalet.

[...] Efter sex månader sker det ett uppföljningssamtal. Här skiljer vi då utveckling och lön åt [...]

Känner medarbetarna att resultat- och utvecklingssamtalet leder till något?

Fyra medarbetare på akutenheten svarade att de inte vet medan tolv svarade att det leder till något. På internmedicinen svarade fyra att de inte tror att samtalet leder till något, tre att de inte vet och tio medarbetare anser att samtalet leder till något.

Hur uppfattar ni resultat- och utvecklingssamtalen? Hur tror ni att medarbetarna uppfattar dessa?

Bugsby ser positivt på samtalen och hon tror även att medarbetarna gör det.

[...] Jag ser bara positivt på resultat- och utvecklingssamtalen och det gör medarbetarna också. Svaren verkar vara öppna och ärliga och samtalen känns inte ett dugg ”svåra” eller känsliga. Jag tror att det har en stor betydelse att alla känner varandra väl [...]

Åkesson ser också positivt på resultat- och utvecklingssamtal och han tror också att medarbetarna uppfattar samtalen så.

[...] Som jag sa tidigare så tycker jag att de ska ingå i det vardagliga arbetet, jag tycker att man ska ta upp problem kontinuerligt. Men eftersom detta samtal nu är inplanerat en gång om året ser jag det vara en viktig del av arbetet. Jag tycker att det är medarbetarnas tid med chefen, inte tvärtom. Jag tycker att samtalen är givande och tror nog att mängden tycker likaså. I stort sett tror jag att svaren är ärliga och öppna men det är nog blandad flora, man törs nog inte utelämna sig helt. Men jag anser inte att det är svåra eller känsliga samtal, allt samlas ju inte när man har så nära kontakt med medarbetarna som jag har [...]

Känner medarbetarna att de får framfört vad de vill under samtalet?

Sex av medarbetarna på akutenheten svarade att de får det mesta framfört medan tio svarade att de får framfört vad de vill. På internmedicinen anser åtta medarbetare att de får det mesta framfört, åtta svarade att de får fram vad de vill vid samtalet medan en svarade att han/hon inte får framfört vad han/hon ville på denna fråga.

4.3 Genusaspekten i medarbetarsamtalet

Tror ni att svaren påverkas beroende på kön?

Vi frågade våra respondenter om de tror att svaren påverkas beroende på kön. Bugsby tror inte det men samtidigt redogör hon för att kvinnor gärna underskattar sig själva jämfört med vad männen gör när det gäller gradering av sig själva i olika arbetsuppgifter.

[...] Inför resultat- och utvecklingssamtalen får medarbetarna göra en gradering av sig själva vid olika arbetssituationer. Denna gradering innebär att de ska sätta in sig i en skala mellan 0-10. Det som utmärker en genusskillnad är att kvinnor sätter sig väldigt lågt. Förutom det anser jag inte att det förekommer någon skillnad [...]

Åkesson anser att genusperspektivet alltid är svårt men kan inte riktigt få fram vad han riktigt menar.

[...] Jag tycker alltid det är svårt med genusperspektivet. Jag tror att det är en klar fördel med att vara man. Svaren kan påverkas efter kön, visst har det betydelse men jag kan inte riktigt sätta fingret på vad [...]

4.4. Företagskulturens och utbildningens betydelse för medarbetarsamtalen

Som vi tidigare nämnt är antalet anställda cirka 2200 på Helsingborgs lasarett. Det är en attraktiv arbetsplats och det har inte förekommit några problem med rekrytering. Men med anledning av det anställningsstopp som gäller i regionen finns det en viss svårighet att behålla medarbetare med tidsbegränsade anställningar. Detta medför att Helsingborgs lasarett har en mycket låg personalomsättning vilket gör det möjligt att lättare förmedla företagets gemensamma värderingar.⁶⁹

Har ni en stark företagskultur här på lasarettet?

Bugsby svarade att hon anser att Helsingborgs lasarett har en mycket stark företagskultur.

[...] Vi har en stark företagskultur. Man märker att många delar samma värderingar och att många har en bra inställning till företaget. Arbetsklimatet är mycket bra inom vårt verksamhetsområde. Detta har vi gjort mätningar på och jämfört med andra avdelningar [...]

Även Åkesson anser att de har en stark företagskultur och tror att detta kan påverka resultat- och utvecklingssamtalen.

[...] Vi har en stark företagskultur här på lasarettet [...]

Som följdfråga undrade vi om områdescheferna tror att företagskulturen kan påverka medarbetarnas svar i medarbetarsamtalen. Bugsby tror inte det eftersom hon tror att medarbetarna svarar efter deras egna arbetssituationer.

[...] Nej, jag tror inte att företagskulturen kan ha inverkan på medarbetarnas svar. De tänker ju mest på sin arbetssituation och inte på ledningens [...]

⁶⁹ Jfr Helsingborgs lasarett Årsredovisning 2004

Åkesson tror att den starka företagskulturen kan ha påverkan i svaren.

[...] Jag tror att företagskulturen kan påverka medarbetarnas svar. Jag tycker att resultat- och utvecklingssamtalen tenderar mer till ett chefssamtal med medarbetarna än vad det ska syfta till. Mycket handlar om att skapa förtroendekapital, som jag nyttjar. Det innebär att få medarbetaren att vara öppen genom att ha kontinuerlig kontakt. Det handlar om hur jag förvaltar detta förtroende [...]

Många medarbetare på Helsingborgs lasarett deltar i ”vardagliga” mindre patientfokuserade utvecklingsarbeten. Dessa arbeten får sällan den uppmärksamhet som de förtjänar, därav har ledningsgruppen infört en modell för att mer systematiskt lyfta fram de vardagsnära och viktiga kunskapsöverringarna. I samband med medarbetarsamtal diskuteras och fastställs de individuella utvecklingsprogrammen. Samtliga chefer vid lasarettet identifierar fortlöpande möjliga framtida chefs- och ledarkandidater. Detta konstitueras och dokumenteras vid det årliga utvecklingssamtalet.⁷⁰

Tror ni att utbildning har någon betydelse för attityder och värderingar?

Bugsby menar att det har en stor betydelse eftersom förståelsen ökar ju mer man vet om verksamheten.

[...] Utbildning har en stor betydelse för attityder och värderingar. Ju mer man vet om verksamheten desto mer ökar förståelsen. Information och kunskap är jätteviktigt [...]

Åkesson tycker också att utbildning har stor betydelse, men att det är viktigare att känna till sin omvärld.

[...] Utbildning har betydelse. Det är även viktigt att känna till sin omvärldsbas. Allt beror på hur stor eller liten omvärld man har. Ju större omvärld man har desto mer har man att dela med sig av till andra [...]

4.5 Ledarskapets roll i medarbetarsamtalet

Verksamhetens sju områden styrs av sjukhuschefen och dess stab vilken består av ekonomichef, IT-strateg, personalchef/strateg, informationschef, utvecklingsstrateg och

⁷⁰ Helsingborgs lasarettets Årsredovisning 2004.

sjukhuschefens sekreterare. Deras huvudsakliga uppgift är att förse ledningen med nödvändigt underlag för agerande och ställningstagande. Det finns även en ledningsgrupp som har till uppgift att koppla uppföljning och strategisk planering närmre verksamheten. Ledningsgruppen har ett samlat ansvar för helheten. Ledningen använder målkort som metod för att styra och följa upp verksamheten och därmed säkra kvaliteten. Här ser ledningen främst på verksamhetens finansiella mått och dess nyckeltal. Allt följs sedan upp med hjälp av enkäter. På så sätt vill de uppnå en mer framåtriktad styrning istället för att bara följa upp det som har hänt.⁷¹

Tror ni att ledarskapet har betydelse för samtalen?

Bugsby svarade att det har en innebörd.

[...] Jag försöker leda verksamhetsområdet så neutralt som möjligt. Det är inte min avsikt att vara kompis med alla. Detta kan innebära att en del inte riktigt får fram vad de vill under samtalen. Det finns medarbetare som inte tycker att de kan prata med mig och dessa säger då endast det som ska sägas, varken mer eller mindre, vilket kan vara synd [...]

Åkesson anser att ledarskapet har betydelse för resultat- och utvecklingssamtal. Detta påpekade han tidigare när vi frågade om det var något han skulle vilja förändra i upplägget.

[...] Jag skulle vilja ha friare mandat för uppdraget. Ledarskapet skulle jag vilja förändra till mer ”coaching” då resultat- och utvecklingssamtalet känns lite stenåldrigt. Jag tycker att samtalet borde gynna individ och verksamhet mer än vad det gör idag [...]

Kopplar ni resultat- och utvecklingssamtalen till verksamhetens målkort, och i så fall hur?

Bugsby på internmedicinen har inte svarat på denna fråga. Enligt Åkesson på akutenheten gör man detta.

[...] Jag arbetar med de olika perspektiv som finns i målkortet och har dessa som utgångspunkt för samtalet [...]

⁷¹ Helsingborgs lasarets Årsredovisning 2004.

Efter denna redogörelse av vårt empiriska resultat ämnar vi analysera frågeställningarna och jämföra vårt teoretiska material med det empiriska i vår analysdel i följande kapitel.

5. Analys och råd

Underlaget för denna analys är vår litteraturstudie samt vårt empiriska material som vi tidigare har beskrivit i kapitel tre och fyra. Avsikten med att jämföra dessa avsnitt är att försöka besvara våra frågeställningar, uppnå vårt syfte vilket innebär att belysa problematiken med medarbetarsamtal samt försöka ge Helsingborgs lasarett de råd vi har kommit fram till utifrån vår teoretiska referensram och vårt empiriska material. Strukturen i detta kapitel är densamma som i de två föregående kapitlen.

Vi har i detta kapitel tagit med de frågeställningar som tillkom utifrån vår teoretiska referensram i avsnitt 3.6. Vår analys avser att jämföra vår litteraturstudie med vårt empiriska material. Detta för att kunna besvara våra frågeställningar, dra generella slutsatser samt ge Helsingborgs lasarett användbara råd kring aspekterna samtalsmetodik, medarbetarsamtals struktur, genus, företagskultur och utbildning samt ledarskap.

5.1 Samtalsmetodik som ett verktyg

Hur sker medarbetarsamtalen på Helsingborgs lasarett, individuellt eller i grupp?

Teoretisk referensram:

Enligt vår teoretiska referensram anser Mehrens att samtal är en metod för utveckling och lärande som kommit att lyftas fram allt mer. Vidare menar hon att det krävs bra förhållningssätt och goda förutsättningar för en effektiv och god kommunikation. Mehrens anser att både chefen och medarbetaren har ett gemensamt ansvar för att samtalet blir konstruktivt och meningsfullt. Ofta är det chefen som tar initiativet till ett samtal, men något som med all säkerhet kommer att bli vanligare är att samtalet kommer äga rum på begäran av den anställde. Samtalet kräver förberedelser både från chefen och från medarbetaren.

Mehrens påpekar att samtalen oftast sker individuellt, men samtalen kan även ske i grupp. Hon menar att personliga frågor bör tas upp individuellt medan gruppsamtal ger ett bredare perspektiv där medarbetarna kan upptäcka att kollegorna har andra synpunkter samt andra sätt att se på saker. Gruppsamtal stärker vi-känslan i verksamheten. Mehrens anser att det är viktigt att i förväg tänka på att komma överens om att samtalet sker i förtroende, och att inget som diskuteras kommer att lämna rummet. Om parterna inte kan lita på att det som sägs stannar mellan de båda inblandade, är risken stor att öppenheten och ärligheten blir lidande.

Empiri:

Bugsby anser sig ha mycket personalkontakt och det sker det löpande samtal ideligen på internmedicinen. Hon förbereder sig väl och förväntar sig även att medarbetarna gör det. Bugsby försöker endast boka in max två medarbetare om dagen för att hon vill att dessa ska känna sig viktiga och att de ska kunna få den tid de behöver. Även Åkesson förbereder sig mycket noggrant genom att försöka se hur teamcheferna tänker i sina positioner. Detta gör han genom att se på föregående samtal. Han anser att det är viktigt att hitta en konsensus. På akutenheten förbereder medarbetarna sig genom att fylla i ett frågeformulär som Åkesson skickar ut till alla. Bugsby anser att medarbetarnas svar verkar vara öppna och ärliga och samtalen känns inte ett dugg ”svåra” eller känsliga. Hon tror att det har en stor betydelse att alla känner varandra väl på enheten. Åkesson tror att svaren i stort sett är ärliga och öppna men anser att det nog är blandad flora, att medarbetarna nog inte törs utelämnas sig helt. Men även han anser inte att det är svåra eller känsliga samtal. Åkesson menar att allt samlas ju inte när man har så nära kontakt med medarbetarna som han har.

På båda verksamhetsområdena sker medarbetarsamtalen enskilt trots att Helsingborgs lasarett förespråkar en kombination av individuella- och gruppsamtal. Bugsby anser att den bästa lösningen är att föra enskilda samtal rent praktiskt och tidsmässigt. Men hon menar dock att samtal i grupp kan vara bra när det handlar om utveckling. Bugsby anser lönesamtalet vara mer känsligt och tycker därför att denna del bör ske enskilt. Åkesson anser båda formerna vara bra.

Våra synpunkter:

Vi ser inte att det finns några problem med hur de båda verksamhetsområdena förbereder sig inför medarbetarsamtalen. Förberedelserna verkar fungera på båda enheterna. Båda områdescheferna verkar förstå att samtalet är i förtroende och förmedlar detta på ett bra sätt till medarbetarna. Detta visar sig då cheferna får öppna och ärliga samtal. Sedan finns det förstås alltid något medarbetarna håller inne med precis som Åkesson menar att de vill nog inte utelämna sig helt.

Vi ställer vi oss frågande till att Åkesson anser att båda formerna är bra eftersom han nämner att det endast sker samtal individuellt på hans verksamhetsområde. Båda våra respondenter verkar föredra enskilda samtal framför samtal i grupp. Kan det bero på att de vill att medarbetaren ska känna sig trygg? Om det är så kan synergieffekterna av gruppsamtalen gå förlorade. Bugsby tror att medarbetarna föredrar enskilda samtal och Åkesson tror inte att medarbetarna föredrar det ena alternativet före det andra. Vi anser att våra respondenter bör ha en försöksperiod med en kombination av enskilda- och gruppsamtal för att sedan kunna göra en utvärdering av vad medarbetarna egentligen anser vara det bästa alternativet. Som vi ser det är det omöjligt för områdescheferna att uttala sig om detta i dagsläget.

5.2 Medarbetarsamtals struktur

Vad är syftet med medarbetarsamtalen?

Teoretisk referensram:

Mikkelsen anser att medarbetarsamtal är ett ledningsverktyg som har utvecklats i verksamheter för att kunna fördela arbetsuppgifter, kartlägga vilka mål verksamheten har samt att se vad det finns för kompetens- och utvecklingsbehov. Han anser att syftet med samtalen är att utforma mål, kartlägga kompetensbehov och önskemål om karriärutveckling, lägga grunden för beslut om utvecklingsåtgärder, karriär, lön och belöningar men även förbättra medarbetarens och verksamhetens prestationer. Dock menar Mikkelsen att medarbetarsamtalen främst syftar till att förbättra trivsel och arbetsmiljö. Ronthy-Östberg och Rosendahl anser att samtalen idag innebär att mäta resultat, planera samt informera. De anser att medarbetarsamtalen handlar allt för lite om att kommunicera och göra målen gemensamma vilket de borde göra. Även Ahlthorp

anser att medarbetarsamtalens syfte är att medarbetarens mål som ligger till grund för samtalet, ska relateras till verksamhetens mål. Hon menar att samtalen syftar till att tillsammans planera åtgärder för att förbättra arbetsresultaten. Ekstam anser att samtalen ska kunna användas som ett styrmedel för att kunna nå de mål verksamheten önskar. Ekstam menar att medarbetarsamtalet ska optimera tillvaratagandet av medarbetarnas befintliga kompetenser och resurser i verksamheten.

Empiri:

På Helsingborgs lasarett syftar medarbetarsamtalen till verksamhetens behov och hur medarbetarna står i förhållande till denna precis som Mikkelsen, Ronthy-Östberg och Rosendahl, Ahltop och Ekstam anser. Verksamheten strävar efter så gemensamma värderingar som möjligt. Som vi har förstått det är syftet med medarbetarsamtal att uppnå gemensamma mål. Här verkar inte den verksamhet vi undersöker vara annorlunda. Helsingborgs lasarett strävar efter att medarbetarna minst ska ha två mål och att dessa mål ska vara kopplade till antingen lasarettets målkort, eller verksamhetens mål.

Våra synpunkter:

Efter vår undersökning anser vi att lasarettet inte verkar ha implementerat detta tänkande i själva verksamheten. De flesta av medarbetarna, på de verksamhetsområden vi har tagit kontakt med genom frågeformuläret, verkade inte riktigt förstå vad vi menade när vi undrade vad de anser om att arbeta för att nå gemensamma mål.

Vilka behov finns det för medarbetarsamtal?

Teoretisk referensram:

Ekstam anser att förutom de mål verksamheten har bör medarbetarsamtalen även täcka chefernas och medarbetarnas behov. Han menar att medarbetarna har behov av att förbättra sina prestationer, täcka sina behov när det gäller utveckling och de behöver även ha en konstruktiv kommunikation med sin chef. Nyström påpekar de inplanerade samtalen ger medarbetarna möjlighet för medarbetarna att tala om sånt som inte blir uttalat i de dagliga samtalen. Han menar att dagliga kontakter och konversationer med medarbetarna endast rör kortsiktiga frågor och är innehållslösa. Sverris menar att det

inte skulle fungera med att endast ha utvecklingssamtal en gång om året. Han menar att sådana samtal bör ske kontinuerligt och att det är viktigt att medarbetarna ständigt får feedback och uppmuntran. Det räcker inte med endast en gång om året. Mehrens anser att det är viktigt att påpeka att syftet med samtalet inte är att ersätta de vanliga vardagssamtalen som i allmänhet gäller löpande saker. Hon menar att medarbetarsamtalen är istället ett komplement, ett tillfälle då möjlighet ges att gå mer på djupet.

Empiri:

Bugsby på intermedicinen anser att behovet för medarbetarsamtal inte är så stort eftersom hon har bra daglig kontakt med medarbetarna. Även Åkesson på akutenheten tror att behovet inte är stort med den nära kontakt han har med sin personal. Både Bugsby och Åkesson säger sig ha mycket god personalkontakt och har eller försöker hålla samtal med medarbetarna i det dagliga arbetet. Enligt det frågeformulär vi har låtit medarbetarna besvara så hade de flesta fyllt i att det finns behov för medarbetarsamtal.

Våra synpunkter:

Precis som Nyström påpekar så tror vi att de inplanerade samtalen ger medarbetarna möjlighet för medarbetarna att tala om sånt som inte blir uttalat i de dagliga samtalen. Även om Bugsby och Åkesson anser att de har bra personalkontakt behöver detta inte innebära att medarbetarna inte känner behov av medarbetarsamtal. Medarbetarna verkar ha ett större behov än vad våra respondenter uppfattar. Vi anser att en kombination av samtal med medarbetarna i det dagliga arbetet och ett inplanerat samtal om året borde vara den bästa lösningen så att medarbetarna ständigt får den uppmuntran och stöd som behövs i det dagliga arbetet. Att endast ha samtal med medarbetarna en gång om året kan kanske få medarbetarna att hamna ur balans. Jämvikt bör vara det bästa.

Hur uppfattas medarbetarsamtalet av medarbetarna?

Teoretisk referensram:

Mikkelsen anser att medarbetarsamtal kan uppfattas olika. Han menar att medarbetarna kan känna sig omotiverade till att ha samtal. Ronthy-Östberg och Rosendahl anser att samtalet kan kännas omotiverat om syftet inte är klargjort. Andra anledningar till att

medarbetaren känner sig omotiverad kan bero på dåliga erfarenheter från tidigare samtal, en dålig relation till sin chef eller att medarbetaren känner sig oengagerad och ointresserad av sitt arbete. De menar att samtidigt som det är chefens problem om medarbetaren inte är motiverad så är det inte enbart chefens fel, ansvaret ligger lika mycket hos medarbetaren.

Empiri:

Enligt våra respondenter är relationen mellan chef och medarbetare nära på internmedicinen och på akutenheten på Helsingborgs lasarett. Denna nära kontakt medför att Bugsby och Åkesson får uppfattningen att medarbetarna upplever medarbetarsamtalen positivt.

Våra synpunkter:

Vi tror att våra respondenter har rätt i denna åsikt eftersom de flesta av medarbetarna på dessa verksamhetsområden verkar se positivt på samtalen då de har besvarat att de får framfört vad de vill under samtalen. Hade de inte ansett detta så hade medarbetarna fått rannsaka sig själva för att se om problemet ligger hos dem. Precis som Ronthy-Östberg och Rosendahl påpekar så ligger ansvaret lika mycket hos medarbetaren som hos chefen.

Hur lägger man grunden till ett givande och utvecklande samtal?

Teoretisk referensram:

Mikkelsen anser att medarbetarsamtalet bör integreras med andra styrsystem i verksamheten som till exempel ekonomistyrning och system för kompetensutveckling för att det ska främja lärande i företaget. Han menar att en aktivitetsplan bör utarbetas för hela året som ska visa hur dessa processer griper in i varandra. För att det ska vara användbart är det viktigt för medarbetarna att få denna information för att kunna veta vad verksamheten strävar efter. För att uppnå ett givande och utvecklande medarbetarsamtal menar Mikkelsen att grunden är öppenhet och tillit. Han anser att detta är en förutsättning för löpande återkoppling och uppföljning. Orsaken till eventuella problem som chefer och medarbetare möter vid utformning och

genomförande av det dagliga arbetet kan ligga i verksamhetens struktur. Mikkelsen anser att dessa problem i sådana fall ska diskuteras under medarbetarsamtalen.

Holm menar att tonvikten till ett utvecklande samtal ligger på egenskaperna empati, respekt och att visa värme. Han anser att det är viktigt att försöka skapa god kontakt i samtalets inledningsskede. Därefter är det viktigt att egenskaperna tydlighet, äkthet och visad egen upplevelse kommer fram. Men Holm menar att om det inte finns god kontakt i det första skedet kan detta innebära att den andra känner sig hotad och reaktionen kan bli att personen drar sig undan fortsatt samtal. Ekstam beskriver hur en samtalsmodell kan se ut (se Figur 1). Han menar att en chef ska utgå från verksamhetsplaner och mål men även sin kunskap om medarbetaren. Medarbetaren ska utgå från sina kunskaper, förutsättningar och önskemål. Mikkelsen anser att det är viktigt med en systematisk uppföljning och att återkoppling är avgörande för att nå de önskade resultaten. Därför måste chef och medarbetare gemensamt följa upp uppgifter, mål och utvecklingsåtgärder och eventuellt justera dem under året. Mehrens menar att det är viktigt att samla ihop det som kom fram under samtalet, bestämma vilka åtgärder som ska sättas in, göra upp en tidsplan och se till att följa upp, gärna genom att bestämma tid för nästa möte.

Empiri:

Båda respondenterna menar att de står medarbetarna nära och har mycket kontakt med dem. Detta kan vara viktigt för grunden till ett givande och utvecklande samtal. Åkesson påpekar att det handlar mycket om att skapa ett förtroendekapital. Han menar att detta förtroendekapital får medarbetaren att vara öppen genom att ha kontinuerlig kontakt. Det är även av betydelse hur han förvaltar detta förtroende. Helsingborgs lasarets arbetsmodell för resultat- och utvecklingssamtal utgår också från medarbetarens kunskaper, förutsättningar och önskemål. Därefter försöker de knyta an medarbetarens mål med verksamhetens balanserade målkort eller mål. Byström påpekar att uppföljningen glöms oftast bort på Helsingborgs lasarett medan Bugsby menar att det sker en grundlig uppföljning för att kunna se om medarbetarnas mål stämmer överens med sina egna och företagets mål. Även Åkesson påvisar att det sker uppföljningssamtal sex månader efter resultat- och utvecklingssamtalet.

Våra synpunkter:

Som vi har förstått det så verkar uppföljningen ofta glömmas bort på Helsingborgs lasarett enligt Byström. Det kan få medarbetarna att undra hur viktigt det egentligen var att genomföra samtalet. Bugsby och Åkesson däremot menar att varje samtal följs upp för att se om medarbetarnas mål överensstämmer med verksamhetens mål.

De flesta av medarbetarna på de undersökta verksamhetsområdena anser att medarbetarsamtalet leder till något. Därmed verkar det som om uppföljningen av samtalet på både internmedicinen och akutenheten fungerar. Här ställer vi oss frågande till vad Byström menar med att uppföljningen ofta glöms bort? Detta sker kanske på övriga verksamhetsområden på Helsingborgs lasarett?

Vilka svårigheter finns det med att implementera arbetsmodellen för medarbetarsamtal i Helsingborgs lasarett?

Empiri:

Alla chefer som ansvarar för resultat- och utvecklingssamtal får gå en dagsutbildning om resultat- och utvecklingssamtal på Helsingborgs lasarett. Detta infördes i början av år 2001. Svårigheterna med implementering av resultat- och utvecklingssamtalets arbetsmodell kan vara att alla ”teamchefer” kanske inte använder sig av modellen fullt ut. Lasarettets arbetsmodell för resultat- och utvecklingssamtal verkar inte användas i de verksamhetsområden vi har undersökt. De flesta av medarbetarna vet inte vad modellen innebär eller säger att de inte använder den.

Våra synpunkter:

Vid våra intervjuer med områdescheferna fick vi intrycket av att de inte använder sig av arbetsmodellen vid medarbetarsamtalen eftersom samtalen sker enskilt. Då är det i så fall inte så konstigt att medarbetarna inte känner till denna. Det kan vara så att de chefer som genomför samtalen endast använder sig av delar av modellen. Men då hade kanske inte medarbetarna varit fullt så ovetande om modellens upplägg, som de verkade vara då vi frågade om vad de anser om att först fylla i frågeformulär individuellt och att sedan nå gemensamma mål i grupp. Vi blev lite undrande om det verkligen är så att modellen inte används i verksamheten så vi gjorde några kompletterande frågor till våra respondenter. Endast Åkesson på akutenheten har svarat på dessa. Dessa nya svar

kändes lite formella jämfört med vår tidigare intervju. Det verkar som om Åkesson svarat det han tror verksamheten vill att han ska svara eftersom han anser att arbetsmodellen är mycket bra. När vi frågade om det finns resurser för att använda denna modell så menar Åkesson att det beror på vad som prioriteras och han prioriterar detta väldigt högt. Men medarbetarna verkar inte veta vad vi menar med arbetsmodellen. Då undrar vi hur ”högt” Åkesson egentligen prioriterar arbetsmodellen? I de kompletterande frågorna undrade vi även varför de har enskilda samtal då verksamheten förespråkar gruppsamtal. Åkesson svarade att detta beror på den enkla anledningen att de inte har hunnit längre. Han menar att deras målsättning på akutenheten är att hitta någon form av gruppsamtal. Här ställer vi oss också frågande eftersom Helsingborgs lasarett har försökt implementera arbetsmodellen sedan år 2001 och de inte har ”hunnit längre” på fyra år. Det blir inte alltid som man tänkt sig.

5.3 Genuspekten i medarbetarsamtalet

Har genusaspekten någon betydelse i medarbetarsamtalet?

Teoretisk referensram:

Nyström påpekar att vårt främsta hjälpmedel för att kommunicera är språket, ändå förstår vi inte alltid varandra. Både Nyström och Wahl et al anser att kommunikationsproblemet kan ligga i att vi tänker, känner och uttrycker oss på olika sätt beroende på dels vilken person vi är men även om vi är kvinna eller man. Vidare menar Nyström att kvinnor och män ofta väljer olika utgångspunkter i sitt sätt att se på tillvaron och dess problem. Han menar att denna genusaspekt kan ha påverkan i ett medarbetarsamtal. Ahltorp anser att det finns skillnader i att leda kvinnor respektive män. Hon menar att det finns skillnader i kommunikationsstilarna som kan skapa konflikter.

Ronthy-Östberg och Rosendahl anser att på gruppnivå kan tydliga könsskillnader visa sig. Ekstam påpekar dock att det ska beaktas att man aldrig kan utgå från att en människa kommunicerar på ett visst könsbestämt sätt. Ronthy-Östberg och Rosendahl menar att ett samtal där både chef och medarbetare är av manligt kön är målinriktat och logiskt till skillnad från ett samtal mellan två kvinnor, där fokus är på samarbete och

relationer. I samtal mellan kvinna och man kan det därför skapas obalans eftersom de har olika fokus.

Empiri:

Både Bugsby och Åkesson har svårt för att svara på frågan om de anser att genusaspekten har någon påverkan i medarbetarsamtalet. Bugsby anser att kvinnor gärna underskattar sig själva jämfört med vad männen gör när det gäller gradering av sina egna arbetsuppgifter. Åkesson anser att genusaspekten har betydelse men kan inte riktigt sätta fingret på vad. Båda respondenterna undviker, genom sina svar, vår egentliga fråga.

Våra synpunkter:

Vi anser att genus har så stor betydelse att vi anser att båda områdescheferna borde vara mer medvetna om dess påverkan. Åkesson uttalar sig om att det är en klar fördel med att vara man i ett medarbetarsamtal. Vi ställer oss frågande till detta. Kan det bero på, precis som Ronthy-Östberg och Rosendahl påpekar, att medarbetarsamtal mellan två män är målinriktat och logiskt, eller beror det på att han som man har lättare att identifiera sig med en annan man? Det är kanske som Wahl et al menar att män söker mäns bekräftelse.

5.4 Företagskulturens och utbildningens betydelse för medarbetarsamtalet

Har Helsingborgs lasarett en svag eller stark företagskultur?

Teoretisk referensram:

Grönroos beskriver företagskultur som ett övergripande begrepp vilket är orsaken till varför människor gör vissa saker, tänker likadant, har samma mål och rutiner bara för att de arbetar i samma verksamhet. Vidare menar han att ett bra arbetsklimat oftast bidrar till låg personalomsättning vilket gör det enklare att förmedla samt behålla de värderingar och attityder verksamheten vill uppnå. Grönroos anser att en stark företagskultur möjliggör för medarbetarna att agera på ett visst sätt och att reagera konsekvent i olika situationer. Han anser även att om medarbetarna identifierar sig med verksamhetens värderingar är de mindre benägna att sluta vilket i sin tur leder till låg

personalomsättning. Grönroos anser att det inte alltid är bra med en stark företagskultur med tanke på att omvärlden förändras och det krävs nya sätt att tänka. En stark företagskultur kan enligt Grönroos bli ett hinder. Han anser att invanda synsätt kan begränsa ledningen.

Empiri:

På Helsingborgs lasarett råder det anställningsstopp som gäller i hela regionen. Detta bidrar till att verksamheten har en mycket låg personalomsättning vilket i sin tur gör det möjligt att lättare förmedla gemensamma värderingar i verksamheten. Båda våra respondenter anser att Helsingborgs lasarett har en stark företagskultur. Bugsby anser inte att företagskulturen påverkar medarbetarnas svar i medarbetarsamtalen. Hon tror istället att medarbetarna svarar utifrån deras egen arbetssituation. Åkesson anser att företagskulturen påverkar medarbetarnas svar i samtalen. Han menar att medarbetarsamtalen tenderar till att bli chefens tid med medarbetaren istället för medarbetarens tid med chefen.

Våra synpunkter:

Vi ser Helsingborgs lasarett starka företagskultur som något positivt. Vi anser att verksamheten bör ta vara på den kultur som bidrar till att medarbetarna handlar på ett visst sätt samt reagerar konsekvent i olika situationer. Helsingborgs lasarett bör dock beakta risken med att hamna i invanda banor och bör därför vara öppna för omvärldsförändringar och nya tankesätt.

Har utbildning någon betydelse för medarbetarsamtalen?

Teoretisk referensram:

Grönroos anser att utbildning tillsammans med internt kommunikationsstöd är det främsta instrumentet för kommunikationsstyrning. Mikkelsen menar att kompetensutveckling i huvudsak ska ske i arbetssituationen där mindre erfaren personal får vägledning av erfaren personal. Han anser att det är viktigt att det som lärs på utbildning omgående kan användas i verkliga problemställningar i arbetet. Nyström anser att chefens roll i medarbetarsamtal är viktig, men det är lika viktigt att

medarbetarna får möjlighet till information och utbildning för att åstadkomma bra medarbetarsamtal.

Empiri:

Bugsby menar att utbildning har en stor betydelse eftersom förståelsen ökar ju mer man vet om verksamheten. Hon poängterar att information och kunskap är av stor betydelse. Även Åkesson anser att utbildning är viktigt. Men han menar att det är viktigare att känna till sin omvärldsbas. Åkesson påpekar att allt beror på hur stor eller liten omvärld man har. Ju större omvärld man har desto mer har man att dela med sig av till andra.

Våra synpunkter:

Vi håller med Bugsby om att det är viktigt för medarbetarna att få den information och utbildning som behövs samtidigt som vi håller med Åkesson och hans teori om omvärldens betydelse. Vi anser att det är lika viktigt att medarbetarna får möjlighet till information och utbildning för att åstadkomma bra medarbetarsamtal som det är för cheferna. Därför vill vi föreslå att medarbetarna på Helsingborgs lasarett också skulle få en dagsutbildning om medarbetarsamtal för att få större kunskap om vad verksamheten vill att detta samtal ska ha för innebörd. Precis som Nyström, anser vi att i det längre perspektivet är det individens personliga utveckling som är en förutsättning för verksamhetens livskraft.

5.5 Ledarskapets roll i medarbetarsamtalet

Vilket styrmedel använder verksamheten sig av samt hur ser de på detta verktyg?

Teoretisk referensram:

Grönroos anser att högsta ledningen, mellanchefer och arbetsledares roller är av största vikt. Han menar att alla dessa måste visa ledarskap och att det är viktigt med aktiv uppmuntran, feedback och information. Nyström anser att det alltid är chefen som har det övergripande ansvaret men att det även är nödvändigt att delegera en del av ansvaret till medarbetarna för att allt ska fungera på bästa sätt. Även Mikkelsen anser att det krävs ett gott och tillitsfullt vardagssamarbete mellan chef och medarbetare. Ax et al anser att ett balanserat styrkort skapar förutsättningar för en ekonomisk styrning med en

tydlig strategisk inriktning. De menar att detta styrkort kan kopplas samman med verksamhetens visioner och strategier genom att ta fram mål och mått för verksamhetens finansiella-, kund-, internt samt lärande- och tillväxtperspektiv.

Empiri:

Bugsby tror att ledarskapet har en innebörd för medarbetarsamtalet. Enligt henne är inte avsikten att vara kompis med alla i sin ledarskapsroll. Vidare förklarar hon att hennes mål är att leda så neutralt som möjligt vilket dock kan medföra att en del medarbetares svar begränsas, då en del endast säger det som ska sägas under medarbetarsamtalet. Något som Bugsby skulle vilja förändra på i upplägget är att dela medarbetarsamtalet i två delar, utvecklingssamtalet för sig och lönesamtalet för sig. Åkesson skulle också vilja göra en del förändringar i upplägget. Han förklarar att han skulle vilja ha friare mandat för uppdraget och införa mer ”coaching”. Vidare anser han att samtalet borde gynna individ och verksamhet mer än vad det gör idag. På Helsingborgs lasarett använder ledningen målkort som metod för att styra och följa upp verksamheten och därmed säkra kvaliteten. Här ser ledningen främst på verksamhetens finansiella mått och dess nyckeltal. Genom brukande av balanserat styrkort vill Helsingborgs lasarett uppnå en mer framåtriktad styrning istället för att bara följa upp det som har hänt. Åkesson arbetar med de olika perspektiv som finns i målkortet och har dessa som underlag för medarbetarsamtalen. Bugsby har inte besvarat denna fråga.

Våra synpunkter:

Vi får uppfattningen om att Bugsby arbetar för mycket efter ledningens direktiv och inte ser till områdets behov. Åkesson däremot tänker utanför ramarna när han pratar om mer ”coaching”, vilket vi ser som positivt då han beaktar sitt områdes behov. Med tanke på att endast ett fåtal medarbetare har besvarat vår fråga om det är något de skulle vilja förändra i samtalet, tolkar vi detta som att de är nöjda med samtalets upplägg. Vi håller med Ax et als resonemang kring styrkortets nackdelar. Detta styrmedel kan ofta vara byråkratiskt och många gånger komplicerat att genomföra. Vi anser att medarbetarna är den viktigaste resursen inom lasarettet då det är ett kunskapsföretag. Vi menar att den sociala kompetensen är viktig men vi ställer oss undrande till om detta är implementerat i ledningens tänkande kring medarbetarna?

5.6 Summering av analys och råd

För en effektiv och god kommunikation krävs det bra förhållningssätt och goda förutsättningar. Både chefen och medarbetaren har ett gemensamt ansvar för att samtalet blir konstruktivt och meningsfullt. Samtalet kräver förberedelser både från chefen och från medarbetaren. Som vi ser det fungerar förberedelserna inför medarbetarsamtalen på de verksamhetsområdena vi har undersökt på Helsingborgs lasarett. Det är viktigt att i förväg tänka på att komma överens om att samtalet sker i förtroende, och att inget som diskuteras kommer att lämna rummet. Om parterna inte kan lita på att det som sägs stannar mellan de båda inblandade, är risken stor att öppenheten och ärligheten blir lidande. Att samtalen sker i förtroende på de enheter vi har undersökt finns det inga tvivel om. Efter våra respondenters svar verkar deras medarbetare kunna öppna sig för dem eftersom de har bra kontakt vilket är en förutsättning för en god kommunikation.

Medarbetarsamtal sker oftast individuellt, men samtalen kan även ske i grupp. Personliga frågor bör tas upp individuellt medan gruppsamtal ger ett bredare perspektiv där medarbetarna kan upptäcka att kollegorna har andra synpunkter samt andra sätt att se på saker. Vilken som är bästa lösningen av dessa former är svårt att säga. Båda formerna är bra var för sig men vi tror dock att en kombination är det bästa för Helsingborgs lasarett. Vi har kommit fram till att det medarbetarsamtal som är inplanerat en gång om året berör övergripande och långsiktiga frågor men det är även nödvändigt för medarbetaren att ständigt få uppmuntran och stöd i det dagliga arbetet, trots att samtal som dessa endast rör kortsiktiga frågor. Utan feedback, inget resultat! Medarbetarsamtal ska syfta till att kartlägga medarbetarnas kompetensbehov och önskemål om utveckling i gemenskap med verksamhetens mål. Helsingborgs lasarett strävar efter att medarbetarna minst ska ha två mål och att dessa mål ska vara kopplade till verksamhetens mål. Vi anser att det kan finnas svårigheter med att applicera det i verksamheten, att få alla medarbetarna att förstå vad verksamheten verkligen strävar efter. Medarbetarna kan känna sig omotiverade till medarbetarsamtal vilket kan bero på oklart syfte eller rentav dåliga erfarenheter från tidigare samtal. Är medarbetarna inte motiverade bör de rannsaka sig själva för att se om problemet kanske ligger hos dem. Ansvaret ligger lika mycket hos medarbetaren som hos chefen.

Grunden för ett utvecklande samtal är öppenhet och tillit. Det handlar mycket om att skapa ett förtroendekapital. Detta är en förutsättning för löpande återkoppling och uppföljning. Om det inte finns god kontakt kan det innebära att medarbetaren känner sig hotad och effekten kan bli att personen drar sig undan fortsatt samtal. En systematisk uppföljning och återkoppling är avgörande för att nå samtalets önskade resultat, annars kan medarbetarsamtalet anses vara onödigt. Vi anser att uppföljningen verkar utföras efter medarbetarsamtal, på de områdena vi har undersökt på Helsingborgs lasarett. Hur det är på övriga områden inom verksamheten är svårt för oss att bedöma. Helsingborgs lasarett rekommenderar en arbetsmodell som ska vara grunden för ett utvecklande medarbetarsamtal. För att implementera denna modell i verksamheten har lasarettet genomfört en utbildning om medarbetarsamtal för alla chefer som ansvarar för dessa. Helsingborgs lasarett har försökt att implementera detta i verksamheten sedan början av 2001. Eftersom medarbetarna och cheferna på de verksamhetsområdena vi har undersökt ännu inte använder sig av denna modell som grund till utvecklande samtal, ser vi att det finns svårigheter med att implementera detta i verksamheten. Svårigheterna med implementering av resultat- och utvecklingssamtalets arbetsmodell kan vara att alla ”teamchefer” kanske inte använder sig av modellen fullt ut. En del kanske använder sig av delar av den och några kanske struntar i grundmodellen och använder sig endast av lönedelen.

Kvinnor och män väljer ofta olika utgångspunkter i sitt sätt att se på tillvaron och dess problem. Denna genusaspekt kan ha påverkan i ett medarbetarsamtal. Genus har så stor betydelse att vi anser att båda våra respondenter borde vara mer medvetna om dess påverkan än vad de verkar vara i dagsläget. En stark företagskultur möjliggör för medarbetarna att agera på ett visst sätt och att reagera konsekvent i olika situationer. Om medarbetarna identifierar sig med verksamhetens värderingar är de mindre benägna att sluta vilket i sin tur leder till låg personalomsättning. Helsingborgs lasarett's låga personalomsättning gör det möjligt för verksamheten att lättare förmedla gemensamma värderingar. Enligt våra respondenter har deras avdelningar en stark företagskultur. Vi anser att de bör ta tillvara denna starka kultur som bidrar till att medarbetarna handlar på ett visst sätt samt reagerar konsekvent i olika situationer. De bör dock beakta risken för att hamna i invanda banor och måste därför vara öppna för omvärldsförändringar och nya tankesätt. Utbildning tillsammans med internt kommunikationsstöd är det främsta

instrumentet för kommunikationsstyrning. Det är viktigt att medarbetarna får möjlighet till information och utbildning för att åstadkomma bra medarbetarsamtal. Båda våra respondenter anser att utbildning för medarbetarna är viktigt. Vi anser att det är lika viktigt att medarbetarna får möjlighet till information och utbildning för att åstadkomma bra medarbetarsamtal, som det är för cheferna. I det längre perspektivet är det individens personliga utveckling som är en förutsättning för verksamhetens livskraft.

Högsta ledningen, mellanchefer och arbetsledares roller är av största vikt. Alla dessa måste visa ledarskap och det är viktigt med aktiv uppmuntran, feedback och information. Det är alltid chefen som har det övergripande ansvaret men det är även nödvändigt att delegera en del av ansvaret till medarbetarna för att allt ska fungera på bästa sätt. Det krävs helt enkelt ett gott och tillitsfullt vardagssamarbete mellan chef och medarbetare. Vi får uppfattningen att Bugsby arbetar för mycket efter ledningens direktiv och inte ser till områdets behov. Åkesson däremot tänker utanför ramarna när han pratar om ”coaching”, vilket vi ser som positivt då han beaktar sitt områdes behov.

Ett balanserat styrkort skapar förutsättningar för en ekonomisk styrning med en tydlig strategisk inriktning. Helsingborgs lasarett använder detta styrkort som metod för att styra och följa upp verksamheten samt säkra kvaliteten. Ledningen ser dock främst på verksamhetens finansiella mått och dess nyckeltal. Då vi upplever att medarbetarna är den viktigaste resursen inom lasarettet så anser vi att ledningen även bör beakta de övriga perspektiven och inte endast det finansiella. Den sociala kompetensen är viktig.

Dessa slutsatser tar vi med oss till det avslutande kapitlet där vi avrundar med våra övriga tankar om undersökningen samt problem som har uppstått under arbetets gång.

6. Avslutning

I detta avsnitt har vi för avsikt att ge läsaren en avslutning på vår uppsats. Här redogör vi för problem som har uppstått under vår undersökning, det kunskapsbidrag uppsatsen har bidragit till samt vad vi har för förslag till vidare forskning.

En fundering som uppkom under arbetet är om kännedomen om att en enhet fungerar mindre bra kan ha påverkat vår analys. Utifrån den information vi har fått ta del av är detta inget vi har kunnat se. Vad Byström menar med att en enhet fungerar mindre bra kan kanske bero på att de verksamhetsområden vi har undersökt inte arbetar efter samma struktur. Detta kan vara något som har visat sig i en intern undersökning som vi inte har tagit del av. Något vi ser som intressant gäller aspekten kring utbildning av medarbetarsamtal. Kanske skulle medarbetarna få en större behållning av samtalet om även dem får ta del av den utbildning som cheferna får. Hade vi som undersökare istället valt att undersöka fler än två enheter kan man undra hur detta hade påverkat vårt resultat. Frågeformuläret hade kunnat kompletteras med intervjuer med medarbetarna. Hade detta hjälpt oss i vår undersökning? Med mer information och material hade vi kanske kunnat presentera ett säkrare resultat istället för att dra generella slutsatser.

6.1 Kunskapsbidrag

Syftet med denna undersökning har varit att undersöka medarbetarsamtal ur aspekterna samtalsmetodik, medarbetarsamtalets struktur, genus, företagskultur och utbildning samt ledarskap. Vi anser att vi har uppnått vårt syfte genom att jämföra vår teoretiska referensram med den empiriska insamlingen. För att kunna genomföra denna uppsats gjorde vi två intervjuer där avsikten var att öka vår förståelse för vad medarbetarsamtal innebär samt hur en verksamhet hanterar detta. Uppsatsens kunskapsbidrag är att vi förstår hur viktigt det är med kontinuerlig uppmuntran i det dagliga samarbetet förutom det årliga inplanerade medarbetarsamtalet. Vi ser problematiken bakom medarbetarsamtalet i ett nytt ljus och betydelsen av hur viktigt det är att både chef och medarbetare är medvetna om vad samtalet syftar till. De teoriböcker vi läst har var och en tagit upp och behandlat skilda aspekter. Det vi ser i denna undersökning är att alla aspekter samspekar till en helhet där det är viktigt att beakta samtliga. Från

supportavdelningens sida ser vi att de är medvetna om att det finns flera aspekter i ett medarbetarsamtal att beakta. Under introduktionsmötet med Byström visade hon upp ett flertal teoretiska böcker som behandlade olika aspekter. Trots att support är medvetna om att det finns olika aspekter har de ändå svårt att få områdescheferna att beakta aspekterna. Vår teoretiska referensram överrensstämmer till en viss del med supportavdelningens då vi i likhet med dem ser att det finns olika aspekter som knyts samman till en helhet och att det är viktigt att se helheten. Kanske kan support genom denna uppsats stödja sina tankar om aspekternas betydelse och i längden nå ut till områdescheferna med budskapet och få dem att praktisera teorin? Ytterligare kunskap som uppsatsen har bidragit till är den ökade förståelsen för teorin kring ämnet. Vi anser att denna uppsats ska kunna generera kunskapsbidrag till såväl ledningen som medarbetare inom vår referensverksamhet.

6.2 Förslag till vidare forskning

Med tanke på verksamheters ökade krav på flexibilitet samt kompetens söker verksamheter ständigt efter lösningar för förbättring. För att få ytterligare inblick i problematiken kring hantering av medarbetarsamtal kan det göras flera intervjuer, inte endast med chefer utan även med medarbetare. Ett annat förslag till vidare forskning skulle kunna vara att gå på djupet med en utvald aspekt istället för att beröra ett antal olika som vi valde att göra.

Det balanserade styrkortet är ett bra styrmedel för verksamheter att mäta lärande- och tillväxt. Något som hade varit intressant att undersöka är att se närmare på hur detta styrmedel hanteras på Helsingborgs lasarett. Rent teoretiskt förstår vi vad detta styrkort innebär, men hur fungerar det i praktiken?

Källförteckning

Litteratur

Ahltorp, Birgitta (1998), *Rollmedvetet Ledarskap – om chefsroller och ledningsstilar i strategisk samverkan*, Stockholm: Liber AB, ISBN: 91-47-04196-X.

Ax, Christian, Johansson, Christer och Kullvén, Håkan (2002), *Den nya ekonomistyrningen*, Malmö: Liber Ekonomi, ISBN: 91-47-06415-3.

Denscombe, Martyn (2000), *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, Lund: Studentlitteratur, ISBN: 91-44-01280-2.

Ekstam, Kjell (2001), *Arbetsplatsens svåra samtal*, Malmö: Liber Ekonomi. ISBN: 47-06241-X.

Grönroos, Christian (2002), *Service Management och marknadsföring – en CRM ansats*. Malmö: Liber Ekonomi, ISBN: 91-47-06379-3.

Holm, Olle (2002), *Det kloka samtalet – en bok för dig som vill hjälpa, stödja, påverka och utveckla andra*, Lund: Liber AB, ISBN: 91-47-06482-X.

Mehrens, Suzanne (1998), *Samtal som arbetsmetod*, Lund: Studentlitteratur, ISBN: 91-44-00650-0.

Mikkelsen, Aslaug (1998), *Medarbetarsamtal och lärande i verksamheter*, Lund: Studentlitteratur, ISBN: 91-44-00507-5.

Nyström, John (1999), *Klarspråk med Chefen – utvecklingsamtal ur medarbetarens perspektiv*, Malmö: Liber Ekonomi, ISBN: 91-47-04453-5.

Ronhy-Östberg, Marika och Rosendahl, Suzanne (1992), *Samtal som utvecklar – en handbok för chefer och medarbetare. Om viljan att förstå och göra sig förstådd*, Malmö: Liber-Hermods, ISBN: 91-23-01263-3.

Svenska språknämnden (2000), *Svenska skrivregler*, Stockholm: Liber AB, andra upplagan, ISBN: 47-04974-X.

Thomsson, Helené (2002), *Reflexiva intervjuer*, Lund: Studentlitteratur, ISBN: 91-44-01673-3.

Wahl, Anna, Holgersson, Charlotte, Höök, Pia och Linghag, Sophie (2001), *Det ordnar sig – teorier om organisation och kön*, Lund: Studentlitteratur, ISBN: 91-44-01366-1.

Muntliga källor

Bugsby, Evy, områdeschef, internmedicinen, Helsingborgs lasarett, 2005-04-08.
Elektronisk postadress: evy.bugsby@helsingborgslasarett.se.

Byström, Git-Ann, projektledare, support, Helsingborgs lasarett, 2005-02-24.
Elektronisk postadress: git-ann.bystrom@helsingborgslasarett.se.

Åkesson, Anders, områdeschef, akutenheten, Helsingborgs lasarett, 2005-04-18.
Elektronisk postadress: anders.akesson@helsingborgslasarett.se.

Elektroniska källor

Helsingborgs lasarett:
<http://www.helsingborgslasarett.se/omoss/verksamhetspresentation.4.c791f41027c5c29c980005475.html>, hämtat: 2005-04-07.

Helsingborgs lasarett:
<http://www.helsingborgslasarett.se/download/18.c791f41027c5c29c980005597/Broschyr%20lasarettet%202003.pdf>, hämtat: 2005-04-07.

Svar via elektronisk post:
Git-Ann, projektledare, support, Helsingborgs lasarett, 2005-04-21.

Svar via elektronisk post:
Åkesson, Anders, områdeschef, akutenheten, Helsingborgs lasarett, 2005-04-22.

Övriga källor

Gustafsson, Liselotte, *Ingen feedback Inget resultat*, I: Connections – Tidningen för medarbetare inom Stena Line, Nr 1, 2005, sida 13-15.

Helsingborgs lasarett Årsredovisning 2004.

Utbildningsmaterial, support, Helsingborgs lasarett.

Bilaga 1

Vilken befattning har du?

Vilka är dina arbetsuppgifter?

Hur länge har du arbetat här?

Har du mycket personalkontakt?

Håller du i resultat- och utvecklingssamtal?

I så fall, hur ofta?

Förbereder du dig inför samtalen?

I så fall, hur?

Hur kan medarbetarna förbereda sig?

Sker samtalen i grupp eller enskilt?

Vilket anser du vara bästa lösningen?

Vilket tror du medarbetarna föredrar?

Hur uppfattar du resultat- och utvecklingssamtalen?

Hur tror du att medarbetarna uppfattar dessa?

Anser du att du får öppna och ärliga svar av medarbetarna?

Är det "svåra" samtal? Känsliga?

Tycker du att samtalen är givande?

Tror du att medarbetarna ser de som givande?

Tror du som kvinna/man att svaren påverkas beroende på kön?

Hur upplever du medarbetarnas motivation inför samtalen?

Vilket behov finns det för dessa samtal?

Tror du att medarbetarna efterfrågar dessa?

Sker det någon uppföljning av resultat- och utvecklingssamtalen?

Finns det något i upplägget av samtalen som du vill förändra?

Anser du det vara svårt att anpassa tidsmässigt?

Hur lång tid i förväg planeras samtalen in?

Händer det att tiden ändras?

Har ni en stark företagskultur här på lasarettet?

Anser du att företagskulturen kan ha inverkan på svaren i samtalen?

Tror du att ledarskapet har betydelse, för samtalen?

Tror du att utbildning har någon betydelse för attityder och värderingar?

Bilaga 2



Detta frågeformulär är underlag för vår magisteruppsats, Magisterprogrammet Service Management på Campus Helsingborg. Vi vill undersöka vad medarbetarsamtal leder till samt hur dessa uppfattas av medarbetarna på Helsingborgs Lasarett. Vi tackar som vänligast för att du som medarbetare tar dig tid att fylla i detta formulär innan 22/4.

Om Resultat- och utvecklingssamtal – Du som medarbetare...

1. Känner du att det finns behov av resultat- och utvecklingssamtal?

Nej Vet inte Ja

2. Hur ofta är du på resultat- och utvecklingssamtal?

Inte alls En gång om året Mer än en gång om året

3. Känner du att du får framfört det du vill under samtalet?

Inte alls Det mesta Ja

4. Vad anser du om resultat- och utvecklingssamtlets arbetsmodell? Som till exempel:

a. Ifyllnad av frågeformulär individuellt?

Inte nöjd med metoden Nöjd med metoden Mycket nöjd med metoden

b. Nå gemensamma mål i grupp?

Inte nöjd med metoden Nöjd med metoden Mycket nöjd med metoden

5. Känner du att resultat- och utvecklingssamtalet leder till något?

Nej Vet inte Ja

Är det något du skulle vilja ändra på i ett resultat- och utvecklingssamtal? I så fall, vad?

.....
.....

Tack för din medverkan!

Linda Nielsen
nielsenl@hotmail.com

Veronica Nilsson
v_nilsson@yahoo.com

Maria Rytting
a_mariaolsson@hotmail.com

Bilaga 3a

Sammanställning av frågeformulär från akutenheten

Totalt lämnades 20 stycken formulär. 16 stycken besvarades.

1. Nej: 0	Vet inte: 0	Ja: 16	Totalt: 16
2. Inte alls: 0	En gång/år: 16	Mer än en gång/år: 0	Totalt: 16
3. Inte alls: 0	Det mesta: 6	Ja: 10	Totalt: 16
4a. Inte nöjd: 2	Nöjd: 7	Mycket nöjd: 3	Totalt: 12
4b. Inte nöjd: 2	Nöjd: 5	Mycket nöjd: 3	Totalt: 10
5. Nej: 0	Vet inte: 4	Ja: 12	Totalt: 16

Öppen fråga:

”Vet vad jag själv kan och var jag står som person i arbetsgrupp. Är nöjd med upplägget= inget att ändra på!”

”En bättre mall att gå efter”

”Inte fylla i frågeformulär. Ska vara personligt samtal.”

Övrig kommentar:

Under fråga 4 har tre respondenter angett att de ej har denna arbetsmodell.

Bilaga 3b

Sammanställning av frågeformulär från internmedicinen

Totalt lämnades 20 formulär. 17 stycken besvarades

1. Nej: 1	Vet inte: 1	Ja: 15	Totalt: 17
2. Inte alls: 0	En gång/år: 17	Mer än en gång/år: 0	Totalt: 17
3. Inte alls: 0	Det mesta: 8	Ja: 8	Totalt: 16
4a. Inte nöjd: 5	Nöjd: 6	Mycket nöjd: 2	Totalt: 13
4b. Inte nöjd: 5	Nöjd: 7	Mycket nöjd: 0	Totalt: 12
5. Nej: 4	Vet inte: 3	Ja: 10	Totalt: 17

Öppen fråga:

”Kan tycka att utvecklingssamtalet vore bättre att ha separerat från lönesamtal, att man kanske har detta samtal sex månader innan för att sedan utvärdera det i samband med lönesamtalet”

Övriga kommentarer:

Under fråga 4a har fyra respondenter angett att de aldrig använt sig av metoden eller känner till den. Under fråga 4b är det fem personer som angett att de inte använder sig av metoden eller känner till den.

Bilaga 4

Kompletterande frågor till Git-Ann Byström, support, Helsingborgs lasarett

Under vårt möte med dig presenterade du arbetsmodellen för RU-samtal. Vi undrar:

- Hur denna modell implementeras i verksamheten?
- Känner du att det har funnits någon svårighet med detta?
- Hur framförs arbetsmodellen till teamcheferna?
- Får varje avdelningschef ta del av arbetsmaterialet (pärlen)?

Kompletterande frågor till Evy Bugsby, internmedicinen, Helsingborgs lasarett och Anders Åkesson, akutenheten, Helsingborgs lasarett

Enligt supportavdelningen finns det en arbetsmodell för RU-samtal. Vi undrar:

- Har du fått ta del av denna modell och i så fall hur?
- Har du fått ta del av någon utbildning kring denna arbetsmodell?
- Vad anser du om modellen?
- Anser du att det finns resurser att arbeta efter modellen?

Som vi har förstått det så förespråkar Helsingborgs lasarett för att genomföra RU-samtalen i grupp.

- Er avdelning har valt att ha enskilda samtal, hur kommer detta sig?

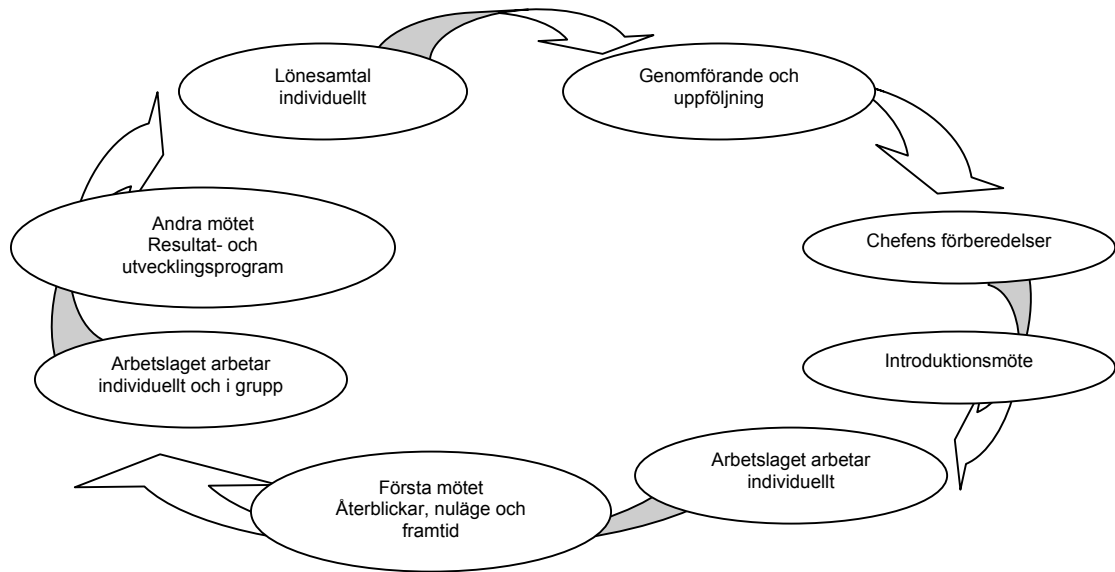
Ledningen använder målkort som metod för att styra och följa upp verksamheten och därmed säkra kvaliteten.

- Kopplar du RU-samtalen till verksamhetens målkort, och i så fall hur?

Bilaga 5

Arbetsmodell

Resultat- och utvecklingssamtal i grupp



Modifierad modell: Arbetsmodell⁷²

⁷² Utbildningsmaterial, support, Helsingborgs lasarett.