



LUNDS UNIVERSITET  
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management  
Magisteruppsats, 10 poäng  
Campus Helsingborg, Lunds Universitet  
Våren 2006

# Utvecklingsamtal

*- en evig process i den lärande organisationen*

**Författare:**  
Martina Holmberg

**Handledare:**  
Ola Mattisson  
Jan E. Persson

## Sammanfattning

Titel: Utvecklingsamtal – en evig process i den lärande organisationen

Nivå: Magisteruppsats i företagsekonomi. Juni 2006

Utbildning: Institutionen för Service Management, Campus Helsingborg

Författare: Martina Holmberg, MSM01

Handledare: Ola Mattisson & Jan E. Persson

Problem: Dagens komplexa och föränderliga samhälle kräver att organisationer uppmärksammar sitt kompetensbehov för att kunna möta de nya krav som samhället ställer. Den lärande organisationens uppgift kan sägas vara att se till att de anställdas och organisationens kvalifikationer lyfts fram, utvärderas och utvecklas till det bättre. Men för att påverka medarbetarna mot samma mål behövs en styrning som stödjer ledningsfilosofin genom hela organisationen. På vilket sätt kan denna styrning utformas och finns det en möjlighet att den kan implementeras hela vägen ner i organisationen?

Syfte: Syftet med uppsatsen är att öka förståelsen för varför utvecklingssamtal är viktigt för ledningen i en organisation, sett ur ett styrperspektiv. Vad hoppas man kunna uppnå med samtalen? Jag vill även se till vilka svårigheter det kan finnas med utvecklingssamtal då det finns mycket att fundera kring.

Metod: Denna uppsats bygger kring teorier om ekonomistyrning, balanserat styrkort samt utvecklingssamtal. Anledningen till denna teoriuppbyggnad är att se hur vårt studieobjekt tänkte när de införde sina utvecklingssamtal i organisationen. Primärdata har samlats in genom intervjuer för att se till olika åsikter om utvecklingssamtalets fungerande.

Nyckelord: Utvecklingssamtal, Styrning, Balanced Scorecard, Lärande organisation, ledningsfilosofi.

Resultat: Under uppsatsens gång har jag upptäckt hur pass viktigt det är att medarbetarna inom samma organisation innehar samma målbild av organisationens arbete och utveckling för att kunna arbeta åt samma riktning. För att vara en stark organisation krävs det en verksamhetsstyrning som gör att medarbetarnas och organisationens kvalifikationer lyfts fram och diskuteras för att kunna förbättra verksamheten. Syftet med att införa ett balanserat

styrkort och ha mål nedskrivna gör det lättare att se om målen har infriats och sen föra en diskussion kring hur saker kan förbättras samt på vilket sätt. Genom att införa utvecklingssamtal kan organisationens mål och värderingar förankras hos medarbetarna och förhoppningsvis bidra till en gemensam målbild. Utvecklingssamtal är därmed ett bra sätt att integrera i det balanserade styrkortet då det skapas en helhetsförståelse inom organisationen. Utvecklingssamtal blir därmed en del av organisationssystemet och fungerar då som ett styrmedel.

## Innehållsförteckning

1. Inledning.....	6
1.1 Problemdiskussion .....	6
1.2 Syfte .....	8
1.3 Uppsatsens disposition .....	9
Kapitel 2: Metod.....	9
Kapitel 3: Teori .....	9
Kapitel 4: Analys.....	9
Kapitel 5: Avslutning .....	9
Kapitel 6: Slutsats.....	9
2. Metod .....	10
2.1 Metodansats.....	10
2.2 Uppsatsens teoretiska utgångspunkter .....	11
2.2.1 Urval av teori.....	11
2.3 Val av empiri .....	12
2.3.1 Urval av intervjurespondenter .....	13
2.3.2 Genomförandet av intervjuer .....	13
2.3.3 Utformning av intervjuguider.....	15
2.3.4 Sammanställning av genomförda intervjuer .....	15
2.4 Analysansats.....	15
2.5 Summering .....	16
3. Teori .....	17
3.1 Introduktion – val av teori.....	17
3.2 Strategi .....	18
3.3 Lednings- och styrfilosofi samt Organisationsstruktur .....	18
3.3.1 Två styrfilosofier .....	19
3.3.2 Lärande organisationer .....	20
3.4 Summering .....	21
3.5 Ekonomiskt styrsystem .....	22
3.5.1 Prestationsmätning .....	22
3.5.2 Det balanserade styrkortet.....	22
3.5.3 Tanken bakom styrkortet.....	23
3.6 Summering .....	25
3.7 Utvecklingssamtal – en introduktion.....	26
3.8 Utvecklingssamtal ur ett ledningsperspektiv.....	26
3.8.1 Utvecklingssamtal som informationskanal .....	26
3.8.2 Utvecklingssamtal som förankring av mål.....	27
3.8.3 Betoning av syfte.....	28
3.9 Motivering av medarbetare .....	28
3.10 Prestation ger belöning.....	29
3.11 Summering .....	31
3.12 Teoretisk referensram.....	32
4. Analys.....	33
4.1 Introduktion – Helsingborgs Lasarett.....	33
4.2 Prestation .....	35
4.2.1 Medarbetarkompetens .....	35

4.2.2 Återkoppling och belöning.....	38
4.3 Dialog.....	41
4.3.1 Gemenskapens betydelse.....	41
4.3.2 Ett gemensamt språk.....	43
4.3.3 Teamets roll för organisationen.....	45
4.4 Medarbetarskap.....	48
4.4.1 Delaktighet och motivation.....	48
4.4.2 Ledarskapets betydelse.....	50
5. Avslutning.....	53
5.1 Slutdiskussion.....	53
5.2 Förslag till framtida studier.....	57
6. Slutsats.....	59
6.1 slutsatser och åtgärder för meningsfulla utvecklingssamtal.....	60
Publicerade källor.....	61
Muntliga källor.....	62
Tryckt sekundärmaterial.....	62
Bilagor.....	63
Bilaga 1 Presentation av Intervjurespondenter.....	63
Bilaga 2 Tematiserad Intervjuguide.....	64
Bilaga 3 Intervjuguide Läkare & Sjuksköterskor.....	65

# 1. Inledning

---

*Syftet med detta kapitel är att väcka intresse hos våra läsare genom att visa på uppsatsens problematik. Avsnittet inleds med en problemdiskussion som ligger till grund för syfte och frågeställningar. Avslutningsvis redogör jag för uppsatsens fortsatta disposition.*

---

## 1.1 Problemdiskussion

Det senaste decenniet har kännetecknats av samhälls- och organisationsförändringar till följd av bland annat globalisering och ny informationsteknik. Flertalet författare (Mikkelsen 1998, Albinsson 2002, Lindvall 2001) visar på en gemensam bild av att 1990 talet har präglats och präglas av en enda sak; lärande och utveckling. Enligt Mikkelsen har man tidigare hävdats att verksamheter måste förändras vart femte år för att förhindra en total revolution vart tionde år. Detta stämmer dock inte längre, utan alltfler ser ett behov av en kontinuerlig utveckling för en fortsatt existens<sup>1</sup>. Framväxten av kunskapsarbetets betydelse ställer andra krav på verksamhetsstyrning än vad som tidigare gjorts. Detta då kunskap inte längre enbart finns hos verksamhetens ledare utan är utspridd bland organisationens medarbetare. Ledarskap och styrning har idag en annan inriktning vilken har till uppgift att uppmärksamma viktiga förhållanden i verksamheten där den berör, motiverar och engagerar alltfler<sup>2</sup>. Vad som eftersträvas är en utökning av medarbetares ansvarstagande och deras möjlighet att se helheten i vad de är en del av.

För att en verksamhet ska kunna existera krävs en gemensam *målbild* av vem vi är till för och vad som ska uppnås på arbetsplatsen. Att de anställda jobbar för företagets bästa och sätter företaget i fokus är viktiga frågor att vara eniga om i en organisation. För att nå det gemensamma målet krävs styrning, det vill säga påverkan på människor, för att en verksamhet ska kunna ta sig mot uppsatta mål. Lindvall<sup>3</sup> resonerar att en verksamhetsstyrning inte är något teknokratiskt och instrumentellt arbete. Han menar på att den måste vara väl förankrad i individers och grupper föreställningsvärld för att få genomslag i verksamheten. Bruzelius & Skärvad (1983) skiljer på vad de kallar för hård och mjuk styrning. Den hårda styrningen är konkret och märkbar. Exempel på hård styrning är budgetsysteem, redovisning, och diverse kontrollsystem. Den mjuka styrningen däremot sker genom påverkan av individers samt grupper attityder och värderingar. Detta sker genom bland annat utvecklingssamtal, utbildning och personalpolitik<sup>4</sup>. Enligt Olve et.al är det viktigt att ta vara på de åsikter och insikter som finns hos medarbetarna och involvera många i olika diskussioner. Att flera eller

---

<sup>1</sup> Mikkelsen 1998. Sid 10

<sup>2</sup> Lindvall 2001. Diskussion utifrån kapitel 1

<sup>3</sup> Lindvall 2001. Sid 22

<sup>4</sup> Anrell 1992. Sid 58

många bör bidra till meningarna bakom handlandet och känna till dem är en viktig anledning till behovet av BSC. Det balanserade syrkortet ses som ett antal idéer om hur en organisations strategi och vision sammanlänkas med den kortsiktiga verksamheten. Ett antal mål och prestationsmått sätts upp och utvärderas i förhållande till organisationens långsiktiga verksamhet<sup>5</sup>.

Syftet med att införa utvecklingssamtal i en organisation kan vara många. Därmed är det viktigt att de ansvariga för dess implementering är överens om vilka frågor som är viktiga för organisationen och vilket syfte samtalet skall fylla. För vad händer om en företagsledning inte innehar samma syn och uppfattning om samtalet? Om detta gemensamma syfte inte kan förmedlas ända ner i organisationen och medarbetarna inte känner att utvecklingssamtalet ger något, kan det då benämnas samtal? Hilmarsson menar att samtalet ska präglas av en dialog mellan två parter för att det ska generera i något. Ett ömsesidigt ansvar ligger därmed på båda parter<sup>6</sup>. Om den ena i dialogen inte har något som helst att framföra under samtalet eller känner att det inte ger något, vilket syfte fyller då utvecklingssamtalet? Vad innebär det för ledningen när någon medarbetare inte ser möjligheterna eller syftet med utvecklingssamtalen? Har ledningen misslyckats i sin roll med att skapa motivation ner i verksamheten eller är det medarbetarnas värderingar som sätter stopp?

*”Vi pratar ju med varandra varje dag”*. Detta är en utav de vanligaste ursäkterna till att inte ägna sig åt utvecklingssamtal. Dock måste man klargöra att de dagliga samtalen handlar om dagliga saker och inte om organisationens långsiktiga verksamhet. Genom att utvecklingssamtalet berör samtliga i organisationen menar Jönsson på att samtalet är ett ledningsinstrument<sup>7</sup>. Men ett instrument för vad och för vem?

Anledningen till mitt intresse av utvecklingssamtal är att det alltmer diskuteras ute i vårt samhälle, men där medarbetarna säger att man har ”utsatts för det”. Vi hör hur chefer klagat på hur tidskrävande samtalen är och väljer därför att avstå ifrån dem. Utifrån detta kan ett givande utvecklingssamtal bidra till en attraktiv arbetsplats och att det därmed är ett fenomen som alltför få företag idag bör satsa på. Utvecklingssamtal är för mig av intresse att fördjupa sig i då vi någon gång själv kommer att hålla i eller ”utsättas för ett” i mitt fortsatta produktiva liv. Utvecklingssamtal har studerats en hel del av beteendevetenskapare men jag fann intresse av att undersöka om samtalen kan vara en del av en organisations styrsystem samt på vilket sätt. Jag vill härmed undersöka och få en bättre förståelse för hur en organisationsledning kan använda sig av utvecklingssamtal för att föra organisationen framåt.

Kan utvecklingssamtal och därmed lärande ses som användbara *instrument* för att kunna anpassa sig mot dessa ständiga pågående förändringar? Är utvecklingssamtal en möjlighet att skapa en gemensam bild av verksamhetens mål och ett sätt att däri styra verksamheten?

---

<sup>5</sup> Olve et.al 1997. Sid 14, 40

<sup>6</sup> Hilmarsson 1999. Sid 178

<sup>7</sup> Jönsson 2004. Sid 13

## **1.2 Syfte**

Syftet med uppsatsen är att beskriva och analysera vilken funktion utvecklingssamtal kan ha som styrverktyg för en organisation, sett ur ett ledningsperspektiv.



## **1.3 Uppsatsens disposition**

### **Kapitel 2: Metod**

Uppsatsen inleds med en metodbeskrivning för att visa läsarna hur insamlandet av teori och empiri gick till. Uppsatsens teoretiska utgångspunkter och intervjugenomförandet presenteras var för sig.

### **Kapitel 3: Teori**

Teoriavsnittet syftar till att introducera viktiga begrepp att ta vidare med sig till uppsatsens analysavsnitt. Teoriavsnittet bygger på en modell för att lättare se sambanden mellan utvalda begrepp och vad jag anser ger en bra bild av en verksamhets uppbyggnad.

### **Kapitel 4: Analys**

I analysavsnittet ”analyserar” jag de intervjuer som genomförts och kopplar de till de valda teorierna. Avsnittet bygger på en ”mindmap” vilken utvecklats under arbetets gång för att kunna se ett samband mellan valda begrepp.

### **Kapitel 5: Avslutning**

I kapitel 5 binder jag samman arbetets syfte med teori och analys för att kunna ge läsarna en mer övergripande helhetsbild. Jag ger vidare förslag på framtida studier kring begreppet utvecklingssamtal.

### **Kapitel 6: Slutsats**

I kapitel 6 ger jag läsaren en summering utav de slutsatser jag kommit fram till under studiens gång för att ”knyta samman säcken”.

## 2. Metod

---

*I detta kapitel lyfter jag fram de metoder som har använts i uppsatsen för att ge läsaren en förståelse för hur studien har genomförts. Vidare presenteras genomförandet av min litteratur och empiri studie för att ge en bedömning av uppsatsens tillförlitlighet. Metodavsnittet är uppdelat i ett antal delar för att underlätta för läsaren.*

---

### 2.1 Metodansats

Innan jag går in och berättar vilka metoder som har använts i detta arbete vill jag klargöra att arbetet först skrevs tillsammans med en annan tjej. Men på grund av olika orsaker har jag valt att gå min egen väg. Detta har gjorts i samrådan med våra handläggare där jag fortsatt skriva på det exemplar som lämnades in i december 2005 för handläggning. Detsamma gäller för den andra tjejen. Det ska härmed nämnas att vissa delar utav arbetet som skrevs tillsammans har ändrats och vissa stycken har tillkommit. Vill också förtydliga att det fortfarande i arbetet kan stå vi och vår. Detta är mest framträdande i metod kapitlet då vi genomförde intervjuer och studien tillsammans.

Karaktären på studien är av en beskrivande och analyserande form för att ha möjlighet att kunna studera ett fenomen som ej undersökts så mycket. Utvecklingssamtal har studerats mycket av beteendevetenskapare men vi har valt att gå ett steg längre och sätta det i relation till det fyrkantiga Balanserade styrkortet. På det här sättet vill jag undersöka om utvecklingssamtal kan vara en del av en organisations styrsystem. Givet på det här sättet har jag valt att belysa fenomenet genom en kvalitativ studie istället för en kvantitativ. Denna metod är vald då jag önskade få fram många nyanser och gå på djupet i ett ämne som ingen annan tycks ha gjort. Med utgångspunkt i syftet valde jag att genomföra en fallstudie hos en organisation. Anledningen till att genomföra fallstudien var att se och få höra hur en organisation konkret jobbar med de frågor jag vill beröra. Att skapa en förståelse för hur verkligheten kan se ut ur betraktarens ögon och inte bara läsa sig till fakta genom diverse böcker.

Innan undersökningen påbörjades och jag hade valt ut intervjurespondenterna hade jag samlat på mig ett antal metodböcker för att hämta inspiration och diverse förslag på hur jag kunde lägga upp arbetet samt viktiga aspekter att tänka på vid uppsatsskrivandet. De metodböcker jag valde att titta på har varit Martyn Denscombes *"Forskningshandboken"*, vilken jag är bekant med sedan innan. Dag Ingvar Jacobsen är en annan bra författare med utförliga beskrivningar samt ger bra idéer hur man kan gå tillväga vid ett uppsatsskrivande och vad

man som skribent bör tänka på. Det måste dock framhåvas att det finns en hel del metodböcker att använda och ofta är det svårt att välja de som verkar mest lovande.

## 2.2 Uppsatsens teoretiska utgångspunkter

För att få en bättre förståelse och en inblick i mitt valda uppsatsämne genomförde jag till att börja med en bred och omfattande litteraturstudie. Ett stort antal böcker lånades och lästes för att få en övergripande bild av intressanta teorier. Genom denna breda litteratur som samlades in var det sedan möjligt att begränsa urvalet och välja ut de teorier som var av mest relevans för mitt syfte. För att skapa en helhetsbild för läsaren kring utvecklingssamtal och hur det är kopplat till det balanserade styrkortet hos Helsingborgs Lasarett valde jag att lyfta fram mina teorier i en figur, hämtad från Lindvalls bok, vilken jag även valde att utgå ifrån i teoriavsnittet. Figuren presenteras på sidan 17 i arbetet. Jag hoppades att på så sätt ge en bild hur teordelarna hänger ihop och påverkar varandra. Det var främst böcker om utvecklingssamtal/medarbetarsamtal och ekonomisk styrning samt balanserat styrkort som fokus riktades på för att erhålla en bättre inblick för att kunna smälta av det fortsatta sökandet. När jag valde att utforma teoriavsnittet efter min figur innebar det att finna nya böcker kring organisationsteori och proceduren började om igen.

Litteraturstudien ligger sedan till grund för uppsatsens teoriavsnitt och utgör en av delarna i analysavsnittet. Teoriavsnittet har till syfte att ge läsaren en inblick i de teorier som är intressanta för uppsatsens syfte samt lyfta fram viktiga aspekter som sedan diskuteras i analysen. Att samla in information genom de böcker som använts benämns för sekundärdata. Detta innebär att vi förlitar oss på uppgifter som är införskaffade av andra forskare och författare<sup>8</sup>. Utifrån de sekundärdata som samlades in utformades till stora delar de intervjufrågor som ställdes till respondenterna vid intervjutillfällena. Mer om hur detta genomfördes tas upp under avsnittet intervjustudie.

### 2.2.1 Urval av teori

Den teoretiska referensramen består av teorier såsom Utvecklingssamtal, Balanserat Styrkort och Verksamhetsstyrning. Den teoretiska referensramen har till syfte att ge en djupare och bredare förståelse för det jag skriver om samt vara till stöd kring diskussionerna i analysavsnittet. Teorierna blir en bakgrund att spinna vidare på, ett sätt att undersöka och ifrågasätta hur något hänger ihop. Då ett flertal svenska böcker finns om de ämnen som jag var intresserad av att gå på djupet med, använde jag dem till min hjälp. Vid användandet av sekundärdata menar Jacobsen samt Rienecker & Jörgensen på att det är viktigt att vara kritisk till de källor man valt att använda sig utav. De menar på att som skribent är det viktigt att ifrågasätta vem källan är och hur pass trovärdiga dessa källor är<sup>9</sup>. Vid valet av mina sekundärdata valde jag en del kurslitteratur som jag anser är trovärdiga. Många av de författare vars teori och resonemang jag valt att utgå ifrån som jag ej har haft som kurslitteratur har i efterhand visat sig vara mycket intressanta att läsa. Det ses det inte som en

---

<sup>8</sup> Jmf Jacobsen 2002. Sid 153

<sup>9</sup> Jacobsen 2002. Sid 153, Rienecker & Jörgensen 2002. Sid 143

tillfällighet att flertalet av arbetets valda författare<sup>10</sup> tycks vara väl överens om att det senaste decenniet har kännetecknats av förändringar som på ett eller annat sätt har kommit att påverka organisationer och de människor som verkar däri. De förändringar som har uppmärksammats är att företag idag alltmer har sett vikten av att gå från en traditionell ekonomistyrning mot en modern verksamhetsstyrning. Betoningen ligger på att finansiella nyckeltal representerar ett företag på ett för svagt sätt och att verksamheter måste ägna alltmer tid åt icke finansiella nyckeltal för att kunna överleva en alltmer hårdare konkurrens. Som svar på detta behov har det balanserade styrkortet som styrning av företag plockats fram.

En annan aspekt som visar på mina sekundärdatas trovärdighet enligt mig är författarnas bakgrund och vad de arbetar med idag samt att de refererar till varandra i sina respektive böcker. För mig har detta inneburit en viss mättnad när samma författare återkommer och refereras till ständigt. Många av mina valda böcker är skrivna av välkända akademiker. Nils-Göran Olve, Jan Roy och Magnus Wetter fungerar som gurus när de skriver i sin bok *Balanced Scorecard i svensk praktik* om tekniken och verktyget för upplägget av ett sådant styrverktyg. Detta är en bok som används och läses flitigt av dem som är intresserade av att upprätta ett sådant styrkort eller som vill få en förståelse för vad det innebär.

I min studie har jag läst igenom en rad artiklar om Balanserat styrkort, men dock fann jag inte innehållet i dessa relevanta för mitt syfte. Artiklarna har mest ögnats igenom för att få en förståelse för vad fenomenet innebär. En annan anledning till att vara försiktig med amerikanska artiklar är att arbetsförhållandena och samhället ser annorlunda ut i Sverige än i USA. De böcker som jag har använt mig av tar upp exempel på svenska företag vilket gör att teorin lättare går att applicera i mitt arbete.

### **2.3 Val av empiri**

Då jag tidigt var intresserad av att skriva om utvecklingssamtal tog jag kontakt med Helsingborgs Lasarett då jag visste via deras hemsida att de tillämpar utvecklingssamtal med sina medarbetare. Det som lockade mig till denna fallorganisation är antalet medarbetare. Arbetet började med att bestämma en träff med Git- Ann Byström som innehar rollen som verksamhetsutvecklare och som Management support gällande bland annat utvecklingssamtal. Med hjälp av mötet gavs en inblick i deras utvecklingssamtal samt en inblick i organisationen. Under mötet framkom en del problem man har stött på eller som man tror att det finns i verksamheten. Mötet väckte mitt intresse genom att utvecklingssamtalen är kopplade till ett Balanserat styrkort vilket jag fann mycket spännande att spinna vidare på. Utefter detta väcktes en del frågeställningar som jag ville arbeta vidare med. Tre verksamhetsområden valdes ut – Huvud, Hals, Hud & Barn, Familj och Kvinnosjukvård samt Support. Genom att göra en fallstudie fick jag en bättre uppfattning kring fenomenet och ett underlag för att kunna diskutera kring mitt syfte.

Då jag ville få en djupare och bättre förståelse av utvecklingssamtalets syfte och hur det fungerar på Helsingborgs Lasarett ansåg jag att en kvalitativ studie skulle passa mig bäst för

---

<sup>10</sup> Jmf Lindvall, Bergstrand, Ax et.al, Olve, Mikkelsen mfl

att kunna svara på mina frågeställningar. Den kvalitativa metoden är ett bra sätt då den lägger fokus på detaljer hos den enskilde respondenten<sup>11</sup>. För att få ut mesta möjliga upplysningar av respondenterna passade denna öppenhet och flexibilitet bäst. Då jag ville få ut respondentens egna åsikter och dennes förståelse av mitt valda ämne samt höra denne uttrycka detta med egna ord och samtidigt kunna ställa direkta svar och gräva djupare var detta den bästa lösningen för arbetet. Genom att gå på djupet med ett fåtal uppgiftslämnare kunde det urskiljas likheter och skillnader och få en förståelse för varför detta existerar och vad det innebär för en verksamhet.

### **2.3.1 Urval av intervjurespondenter**

Urvalet i en kvalitativ studie styrs enligt Jacobsen av avsikten med undersökningen och den information som vi vill få in<sup>12</sup>. Det finns en rad olika sätt att göra sitt urval på och det är inte fel att kombinera olika urvals metoder. Som grund för min empiri ligger ett strategiskt urval av mina respondenter, det vill säga vilken befattning respondenterna hade då jag ville gå från ledningen neråt i organisationen. Detta för att på bästa sätt svara på mina frågeställningar och se till mitt syfte. Syftet, att beskriva och analysera utvecklingssamtalens användning ur ett ledningsperspektiv och med tanke på detta anser jag att detaljerade och djupa beskrivningar är av relevans. Jag började med att planera in ett antal intervjuer med respondenter som ansågs kunde ge mig intressant information att gå vidare med. Kriterier för dessa intervjuer var att de sitter med i ledningsgruppen och kunde på grund av detta bidra med ett bra underlag. Då jag ville se på utvecklingssamtal som ledningsinstrument var det viktigt att få deras syn på det balanserade styrkortets koppling till utvecklingssamtal. Genom dessa intervjuer med individer ur ledningsgruppen fann jag en problematik kring medarbetarnas motivation att medverka i utvecklingssamtalen. Jag ville därmed gå vidare neråt i organisationen och se anledningarna till detta för att kunna ge feedback till ledningen och organisationen.

Genom att genomföra dessa intervjuer gavs det tips om andra respondenter som kunde vara intressanta att intervjua och det gavs en möjlighet att komma neråt i organisationen. Detta kan uppfattas lite som en snöbollseffekt där den ena intervjun leder vidare till en annan. Jag har uppfattat intervjuerna som givande, dock har det tagit mycket tid att gå igenom varje intervju innan jag gick vidare med nästa. Att genomföra en kvalitativ metod är i sig tidskrävande och det gäller att ha bra tålamod när det är tid att analysera den primärdata som har samlats in.

### **2.3.2 Genomförandet av intervjuer**

Samtliga intervjuer som har genomförts har karaktären av en öppen och individuell intervju då jag var intresserad av den enskildes uppfattningar och åsikter. Detta kännetecknas av ett samtal mellan undersökare och respondenten i en dialog och anses mest lämplig när relativt få enheter ska undersökas<sup>13</sup>. Efter att ha genomfört 13 intervjuer började jag att känna av en viss mättnad då jag kände att fler intervjuer inte skulle bidra till någon ny information. Som intervjuare måste man också begränsa sig vid genomförandet av intervjuer då dessa ofta är

---

<sup>11</sup> Jmf Denscombe 2000. Sid 161-162

<sup>12</sup> Jmf Jacobsen 2002. Sid 199

<sup>13</sup> Jacobsen 2002. Sid 160

tidskrävande och ger mycket information på en och samma gång. Jag anser att jag fick in den information jag var ute efter samt en hel del saker som kan förbättras inom verksamheten. Anledningen till att jag inte valde att genomföra en enkätundersökning är att jag inte var intresserad av att få en generell uppfattning om de anställdas åsikter men även för att den metoden inte passade till mitt syfte och frågeställningar. Genom att ha öppna intervjuer anser jag det lättare att gräva efter djupare svar för att få en bättre förståelse eller be någon att fördjupa sitt svar.

Avsikten med arbetet har hela tiden varit öppen gentemot mina respondenter då jag ej har funnit det relevant att dölja det. Samtliga respondenter har jag valt att hålla anonyma, detta sa jag även till dem innan intervjun började, för att säkerställa att ingen råkar illa ut för sina åsikter. Dock tror jag att denna chans är liten då jag inte tar upp ett ämne som skulle kunna skada den enskilde respondenten. Mitt arbete har varit att få fram olika åsikter och utvärdera vad medarbetarna anser om utvecklingssamtalen för att verksamheten ska kunna fungera bättre och om det är något som de måste förbättra.

Jag började varje intervju med att presentera mig och mitt syfte med undersökningen. En redogörelse för hur den information som samlades in skulle användas till gjordes också. Detta var ett sätt för mig att skapa förtroende hos mina respondenter. Tack vare att jag kom utifrån Helsingborgs Lasarett tror jag det finns en god möjlighet att de var villiga att svara mer sanningsenligt och utifrån sina egna synpunkter. Jag inledde sedan varje intervju med att ställa öppna frågor om respondentens bakgrund, ålder samt antal år på företaget. Detta var ett sätt att mjuka upp och förhoppningsvis få den intervjuade att slappna av innan jag gick in på mer kontroversiella ämnen. Till en del av intervjuerna valde jag att använda en bandspelare då jag sedan tidigare vet hur svårt det är att hinna med att anteckna, speciellt om man bara är en. För att kunna skapa förtroende och för att det ska bli ett bra samtal krävs nästan hela tiden att man har bra ögonkontakt<sup>14</sup>.

De första intervjuerna hölls med två av Helsingborgs Lasarettets verksamhetschefer vilka även sitter med i ledningsgruppen. Några dagar senare genomfördes en intervju med en överläkare. Denna respondent valdes då det är av intresse att höra hans åsikter med tanke på hans position inom Lasarettet. Jag bestämde mig även för att genomföra en intervju med en utav Helsingborgs Lasarett Support controllers. Med hjälp av denna person ville jag uppnå en bättre förståelse för verksamhetens styrning, såväl ekonomisk som icke ekonomisk. Jag ville därmed få svar på hur olika delar inom verksamheten hänger ihop och hur de påverkar varandra.

En utav verksamhetscheferna hjälpte mig att ta kontakt med en områdeschef som håller i utvecklingssamtal med några av sina medarbetare vilka sedan håller med dennes medarbetare. Komplicerat, men så ser en hierarki ut inom Helsingborgs Lasarett. För att få höra hur några sjuksköterskor ansåg om utvecklingssamtalen och dess funktion genomfördes tre individuella intervjuer. Fyra utav intervjuerna gjordes via e-mail svar, då det inte fanns resurser att göra

---

<sup>14</sup> Jacobsen 2002. Sid 166, Denscombe 2000. Sid 146

det på något annat sätt. Detta på grund av att de läkare jag önskade intervjua inte hade tid att avsätta till att träffas personligen. En konsekvens av detta tillvägagångssätt för arbetet kan vara att det har missats en del viktiga upplysningar då det är svårt att ställa följdfrågor till de svar intervjuaren erhållit. Jag försökte dock att inte ställa frågor som kunde ge ja eller nej svar och de frågor som medförde dessa svar bad jag respondenterna att motivera sina svar.

### **2.3.3 Utformning av intervjuguider**

Efter introduktionsmötet med Git – Ann Byström utformade jag den första intervjuguiden tillsammans med de teorier som finns presenterade i mitt teoriavsnitt. Genom att utforma en intervjuguide skrev jag ner de ämnen jag var intresserad av att få reda på mer om. Detta bidrog till att intervjun flöt på bra och jag kunde koncentrera mig på det viktigaste under en tidsbegränsad intervju. Det svåraste är att få med de frågor och teman som knyter an till mitt syfte. Men detta var något som förbättrades under uppsatsens gång ju mer jag fick reda på under de första intervjuerna. Mina intervjuer var semistrukturerade då jag hade utformat en del ämne som skulle beröras och under dessa stödord. Detta bidrar till att det sätts få begränsningar och att intervjuaren kan ställa följdfrågor utifrån respondentens svar för att kunna gräva djupare. Jag har reviderat min ordinarie intervjuguide ett par gånger allteftersom jag fick veta något nytt och som ansågs vara intressant. Dock innehåller intervjuguiderna samma sorts tema, men omgjord till den individuella respondenten beroende på dennes position. Den intervjuguide som finns med som bilaga längst bak i arbetet är den intervjuguide som jag har valt att ha som bakgrund inför varje intervju.

### **2.3.4 Sammanställning av genomförda intervjuer**

För att göra det lättare och inte lika tidskrävande att skriva analysavsnittet valde jag att kategorisera den rådata som erhöles genom mina intervjuer. Jag utformade en tabell och delade in mina intervjudata under olika ämnen och de olika svar som gavs om ämnet i fråga. Detta gjorde att jag lättare kunde se olika respondenters åsikter och vad det var som skilde dem åt. Genom att göra på detta sätt bidrog det även till att jag kunde skriva mina egna kommentarer under varje ämne för att komma ihåg det senare. Sammanställningen bidrog till att de senaste intervjuerna som genomfördes fick en djupare karaktär genom att jag omformulerade och utvecklade mina frågor kring de teorier jag ville utveckla för att kunna gå vidare i analysen.

## **2.4 Analysansats**

Jag valde till att börja med att lägga upp en teoretisk referensram genom att läsa ett antal böcker. Detta gjordes för att skapa en förståelse och en bakgrund för det jag skriver om och som kunde användas för att hitta samband mellan dessa teorier. Efter att jag samlat på mig dessa teorier började jag sammanställa frågor och utforma intervjuguiderna för att kunna få relevant information från mina intervjurespondenter för att hitta ett mönster kring mina valda teorier. Jag har använt teorierna för att förstå fenomenet jag har valt att beskriva för att sen tillämpa på det empiriska materialet för att i sin tur få en samlad bedömning. Det kan härmed sägas att jag har jämfört mitt empiriska material med min insamlade teori. För att kunna genomföra en givande analys har jag utformat en egen analysmodell för att knyta samman de

valda teorierna och ge analysen en struktur. Denna analysmodell presenteras under rubriken teoretisk referensram.

---

## **2.5 Summering**

Som grund för genomförandet av min uppsats ligger en litteraturstudie samt en fallstudie av Helsingborgs Lasarett. Tack vare min valda fallstudie har det gett mig ett bra underlag för att kunna diskutera kring mina frågeställningar. Uppsatsens syfte har varit att få en djupare förståelse för utvecklingssamtal som ett ledningsinstrument. Fallstudien är genomförd på tre verksamhetsområden på Helsingborgs Lasarett där jag har valt att genomföra sammanlagt 13 intervjuer med medarbetare på ett antal nivåer i verksamhetens hierarki för att höra deras åsikter om utvecklingssamtalens funktion ur deras synvinkel.



### 3. Teori

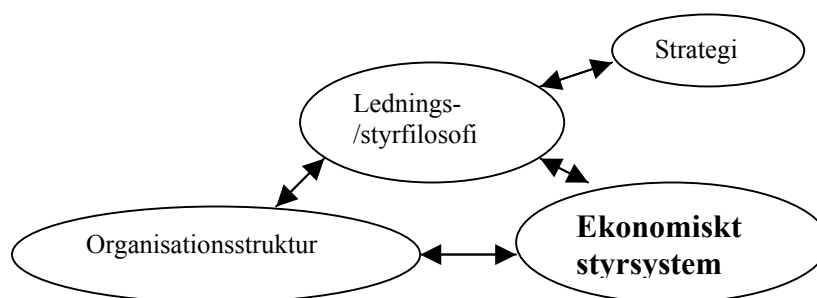
---

*Jag vill med detta kapitel ge läsaren en möjlighet att få insikt och förståelse i mitt valda uppsatsämne och den valda teori jag har valt att lägga fram. Mitt huvudsakliga intresseområde är Utvecklingssamtal, men innan jag kommer dit har jag valt att först introducera begreppet ekonomiskt styrsystem för att därefter ge en bild av det Balanserade styrkortet som en metod för styrning av ett företag. Först därefter introduceras fenomenet utvecklingssamtal. Anledningen till denna disposition är att mitt valda företag, Helsingborgs Lasarett, har valt att utgå ifrån utvecklingssamtal ur det balanserade styrkortet och jag vill härmed få en förståelse för varför i mitt fortsatta arbete.*

---

#### 3.1 Introduktion – val av teori

För att ge våra läsare en helhetsbild och få en förståelse för hur arbetet är uppbyggt har jag valt följande omarbetade figur för att visa hur mitt teoriavsnitt är uppbyggt då jag anser att den ger en bra bild av en verksamhet;



Figur 2.1. Övergripande föreställning om företagets styrning<sup>15</sup>

Mitt fokus ligger på det ekonomiska styrsystemet men för att förstå denna del behövs en inblick även i de andra delarna av figuren. Strategin utgör de aktiviteter en verksamhet ska syssla med, nu och i framtiden. Organisationen mål kan sedan sägas utgöra spelplanen för ledarskapet. Om ledningen är inriktad på en viss "aktivitet" eller mål visar det sig i den struktur som organisationen är uppbyggd kring. Den struktur som väljs innebär i sin tur att ledningen går i spetsen för att uppmuntra de anställda till viss delaktighet och ansvarsfördelning. Hur pass detta ser ut påverkar sedan hur det ekonomiska styrsystemet är uppbyggt. Vilket styrsystem en verksamhet väljer beror på matchningen mellan företagets situation i dess bransch och dess strategi. Den ekonomiska information som produceras i styrsystemet är i hög grad beroende av verksamhetens strategi och organisationsstruktur. Utifrån ovanstående resonemang menar jag att dessa delar verkar i symbios. Om en utav delarna förändras påverkas även de övriga delarna i figuren. Figuren utgör ingen sanning utan förändras utifrån organisationens situation och förändringar som sker i dess omgivning. Jag

---

<sup>15</sup> Lindvall 2001. Sid 28, omarbetad modell.

har valt att lägga lednings och styrfilosofin tillsammans med organisationsstrukturen då jag tror att det ger bäst helhet för mig som skribent men även för dig som läsare.

## 3.2 Strategi

Strategi är en tanke om hur en verksamhet ska ledas. Strategin utgår ifrån företagets vision och affärsidé. Visionen i sig innehåller ett framtida önskvärt tillstånd, vilken enligt Ax et.al har tre viktiga funktioner;

- I. *Legitimerande funktion*. Detta innebär att verksamheten sätts i ett samhällsperspektiv riktat mot sina intressenter.
- II. *Ambition och fokus*. Ramar sätts för arbetet med verksamhetens affärsidé och strategi.
- III. *Identifikation och motivation*. Motivation och engagemang ska skapas i företaget. Den ska också bidra till att de anställda känner sig delaktiga och tar ansvar<sup>16</sup>.

Om en verksamhet ser strategin som en plan utformas tydliga handlingsplaner som man sedan arbetar mot för att uppnå verksamhetens mål<sup>17</sup>. Perrow (1961) menar att ”*en organisation är per definition medvetet inrättad för att uppnå ett eller flera mål*”. Den vision som uttrycks nås genom att sätta upp delmål för att ta sig dit. Målen blir på detta sätt mer precisa. Vilka dessa mål är beror på företagets bransch samt verksamhetens intressenter. Mål kan vara av såväl kortsiktig som långsiktig karaktär men vad de har gemensamt är att de ska vara uppnådda vid en given tidpunkt. Vad som blir viktigt gällande tidpunkt är att alla ska ha något att sträva efter. Om tidpunkt ej sätts blir det svårt för samtliga medarbetare inom verksamheten att veta vad som är viktigt<sup>18</sup>.

## 3.3 Lednings- och styrfilosofi samt Organisationsstruktur

En ledningsfilosofi beskriver enligt Anrell en grundläggande tanke eller tankar om människor i arbetet. Filosofin är bärare av diverse *riktlinjer* som bland annat avgör *vad* som ska genomföras men också på *vilket* sätt det ska göras på. Om vi vill att en organisation ska se varje anställd som en ovärderlig och kunskapsbärande resurs måste organisationen utveckla en filosofi som stödjer detta. Delaktighet och öppen dialog bidrar till en ledningsfilosofi kännetecknad av decentralisering och ansvarsfördelning vilket många gånger idag tycks vara av intresse för de flesta organisationer<sup>19</sup>.

Anthony & Govindarajan använder sig av begreppet ”Management control process” vilken är en process där ledare på alla nivåer säkerställer att medarbetarna implementerar företagets valda strategier<sup>20</sup>. Min tolkning av denna definition på Management handlar om att samordna företagets resurser för att uppfylla organisationens mål. Dock finns det olika sätt att göra detta på. Begreppet ledarstil (Management) handlar om det beteende som ledaren använder vid sitt utförande av ledarskapet. Detta bygger till stor del på hur viktigt det är att uppnå resultat men

---

<sup>16</sup> Ax et.al 2002. Sid 53-54

<sup>17</sup> Abrahamsson & Andersen 2000. Sid 169, Anthony & Govindarajan 2003. Sid 51

<sup>18</sup> Perrow 1961 i Abrahamsson & Andersen 2000. Sid 168

<sup>19</sup> Anrell 1989. Sid 8

<sup>20</sup> Anthony & Govindarajan 2003. Sid 4. ”Management Control Process” – fri översättning,

också på ledarens sätt att se till sina medarbetare<sup>21</sup>. Ledarens roll enligt Maltén handlar om att bereda nya vägar för utveckling men samtidigt om att minska medarbetarnas osäkerhetskänsla inför sina arbetsuppgifter. Han är av samma uppfattning som Anthony & Govindarajan om att ledarskapets syfte handlar om att få medarbetarna att förverkliga verksamhetens mål<sup>22</sup>. Att nå dit kallar Blake & Mouton (1985) för "ledarskapets dilemma". Ledaren har ansvaret att nå verksamhetens mål, men det är genom medarbetarnas arbetsinsats som detta sker<sup>23</sup>. För ledningen är det därmed betydelsefullt att finna en chef som innehar goda egenskaper att motivera medarbetarna att arbeta mot företagets mål och strategi. Ofta handlar det om att hitta rätt person till rätt plats. Detta kallar Törnqvist för chefsförsörjning<sup>24</sup>.

### 3.3.1 Två styrfilosofier

Abrahamsson & Andersen tar upp vad jag skulle vilja benämna för två olika styrfilosofier som utgår ifrån rationell teori och systemteori. Båda filosofierna ska generera i ett effektivitetsskapande men vägen dit ter sig annorlunda. Vilken styrfilosofi som än väljs syftar styrningen till att ge en bild av företagets mål så att verksamheten inriktas mot att ta sig dit. Den *rationalistiska teorin* utgår ifrån att det är de uppsatta målen som styr och påverkar organisationens aktiviteter och dess verksamhet under en tidsbegränsning. Effektivitet handlar om att uppnå organisationens mål och det finns ett rationellt samband mellan organisationens mål, organisationens utformning och hur arbetet bedrivs<sup>25</sup>. Efter denna styrfilosofi har vi funnit en organisationsstruktur som stödjer denna syn på styrning, Webers *byråkrati*. Den byråkratiska organisationen kännetecknas av klart definierade roller och arbetsuppgifter så att alla vet vad deras roll i organisationen är och hur de ska arbeta. Det byråkratiska perspektivet hävdar att människan behöver styras genom regler och instruktioner för att effektivitet ska skapas. Weber ser byråkratin som ett arbetssätt där hierarkier är vanliga och där underordnad lyder överordnad och rapporterar till berörd chef<sup>26</sup>. Ohlsson & Rombach (1997) menar att det finns en poäng med hierarki då strävandet efter platta organisationer ofta leder till maktkoncentration och stagnation. Att antalet nivåer i hierarkin minskar behöver därmed inte innebära att kommunikationen blir tydligare<sup>27</sup>.

*Systemteori* som styrfilosofi handlar om att det är aktiviteterna som styr målen. Organisationen ses som en struktur som anpassar sig till många olika intressenters krav i sin omgivning vilket ger organisationen flera olika mål. System definieras som element som måste stå i ömsesidig förbindelse med varandra för att kunna fungera som en helhet<sup>28</sup>. Senge menar på att systemtänkande är en disciplin för att se helheter vilket hjälper oss att se samband mellan olika företeelser istället för att se dem som skilda ting i ett komplext system. Detta blir viktigt om organisationen har olika intressenter med olika mål. I en organisation innebär detta att det enbart är genom individerna som en organisation kan lära och utvecklas.

---

<sup>21</sup> Abrahamsson & Andersen 2000. Sid 87,100

<sup>22</sup> Maltén 2000. Sid 8

<sup>23</sup> Blake & Mouton 1985 i Abrahamsson & Andersen 2000. Sid 81

<sup>24</sup> Törnqvist 1984. Sid 7-8

<sup>25</sup> Abrahamsson & Andersen 2000. Diskussion utifrån kapitel 9-10

<sup>26</sup> Jmf Wilson 2000. Sid 44-46, Flaa et.al 1998. Sid 22-23

<sup>27</sup> Ohlsson & Rombach 1997 i Abrahamsson & Andersen 2000. Sid 217

<sup>28</sup> Abrahamsson & Andersen 2000. Diskussion utifrån kapitel 9-10

Detta beror på att organisationer är kollektiva aktörer som inte kan lära av sig själva. För Senge är systemtänkande grundläggande i *lärande organisationer* och sättet att styra de anställda blir annorlunda.

### 3.3.2 Lärande organisationer

Den lärande organisationen enligt Albinsson bygger på att alla har samma målbild samt att alla medarbetare förstår sitt bidrag till helheten. Detta kan eftersträvas eftersom alla i organisationen kan se framåt<sup>29</sup>. Meningen är att de anställda ska se helheten i varje del av organisationen och i varje arbetsuppgift. Man menar på att det skapar förståelse och ger insikter i den verksamhet som bedrivs. Genom att engagera de anställda och *leda* dem framåt mot viktiga frågor inom organisationen hoppas man på bättre motivation och arbetstillfredsställelse<sup>30</sup>. Decentralisering och medarbetarskap (empowerment) blir i den lärande organisationen ett viktigt inslag. Medarbetarskap innebär att de anställda ska känna att de utför ett meningsfullt arbete och att deras kompetens tas tillvara av företaget. Det blir då viktigt att de anställda känner att de kan påverka sina arbetsuppgifter. Detta för att försöka hänga med i ett samhälle i ständig förändring samt skapa engagemang. Allt detta blir till en möjlighet genom initiativtagande och ansvarsfördelning.<sup>31</sup> Vidare menar Lindvall att det handlar om att planera gruppens gemensamma arbetsuppgifter och att byta kunskap med varandra. Gruppen inom den lärande organisationen uppfattas ha stor betydelse och till stor del handlar det om hur en organisation tar till sig kunskap, använder den, utvecklar den samt hur den förs vidare<sup>32</sup>. Genom medarbetarskap betonas styrningens motivationsmoment. För att stärka de anställdas motivation till att ta större ansvar är det viktigt att utveckla styrsystem som säkerställer medarbetarnas stora tillgång på information. Om detta saknas finns det stor risk till motivationsproblem inom ett företag<sup>33</sup>.

Systemtänkandet är en utav fem discipliner och fogar samman de fyra andra disciplinerna till en helhet för skapandet av en lärande organisation. De fyra andra disciplinerna enligt Senge är;

- Personligt mästerskap. *Att i varje situation vara medveten om vad som är viktigast*
- Tankemodeller. *De egna värderingarna måste utsättas för andras bedömning*
- Gemensamma visioner. *Genom skapandet av gemensamma mål utvecklas individer och engagemanget ökar*
- Teamlärande. *Att lära sker i grupp och genom dialog vilket ger nya insikter och en känsla av meningsfullhet*

Dessa discipliner är personliga och har att göra med hur vi tänker, vad vi egentligen vill och hur vi samverkar i olika organisationer<sup>34</sup>. Detta kan tolkas som om att det är individerna i organisationen som påverkar organisationens tankesätt och detta är det som ligger till grund

---

<sup>29</sup> Albinsson 2002. Sid 17

<sup>30</sup> Senge 2002. Sid 17-25

<sup>31</sup> Ax et.al 2002. Sid 89-90

<sup>32</sup> Albinsson 2002. Sid 48

<sup>33</sup> Lindvall 2001. Sid 143

<sup>34</sup> Senge 2002. Sid 17-25

för styrning av en verksamhet. Senge har identifierat ett antal inlärningshandikapp som har att göra med vårt sätt att tänka och att organisera och beskriva arbetsuppgifter. Den mest intressanta utav dessa handikapp är ”Jag är mitt eget arbete” och syftar till att individen enbart ser till sitt eget arbetsområde och inte till helheten och det gemensamma resultatet. De gör sitt jobb och inget utöver detta<sup>35</sup>. Detta i sin tur tror jag kan skapa frustration bland övriga medarbetare samt hindrar nytänkandet inom en organisation.

Argumentationen för att använda decentralisering på arbetsplatsen är enligt Abrahamsson & Andersen är att det ger ökad effektivitet och demokrati i en organisation. Decentralisering har de senaste åren ökat tillsammans med den lärande organisationen som nya organisationsformer. Dock måste man vara beredd på att större krav ställs på samordning ju mer decentraliserad en organisation är<sup>36</sup>. Detta kan ifrågasättas då decentralisering inte behöver betyda bättre effektivitet. Att lägga ut ansvar på individer behöver inte innebära att alla uppskattar denna arbetsform och en konsekvens kan vara att medarbetarna kan känna sig vilsna om de tidigare fått direktiv, men måste nu ändra sina tankegångar. Detta i sin tur kan skapa irritation och ifrågasättande.

---

### 3.4 Summering

Vi har i detta kapitel lärt oss att det finns två olika ledningsfilosofier för att få en verksamhet dit man vill. Vilken filosofi en organisation förespråkar beror på vilken typ av styrning organisationen tillämpar. Det är viktigt att medarbetarna känner att de är behövda och att deras kompetens efterfrågas och används. Ett bra sätt att få medarbetarna att känna en sådan uppskattning är att delegera arbetsuppgifter och se till att information finns tillgänglig. Att en verksamhet har duktiga och engagerade ledare är en nödvändighet för att kunna säkerställa organisationers fortsatta utveckling. Problemet ligger dock i att hitta en organisationsstruktur som rättar sig efter de olika intressenternas mål samt att samordna dessa krav till en helhet för att kunna ta verksamheten dit.

---

<sup>35</sup> Senge 2002. Sid 29-30

<sup>36</sup> Abrahamsson & Andersen 2000. Sid 216-217, 66

### 3.5 Ekonomiskt styrsystem

De flesta verksamheter tycks idag mötas av alltmer tuffare ekonomiska villkor och kraven för att överleva de förändringar som sker i vårt komplexa och snabb föränderliga samhälle ställer alltmer krav på företag idag. Ax et.al menar på att företag arbetar med olika slags mål, dels finansiella men även att på senare tid med icke finansiella mål vilka i allt större utsträckning lyfts fram som mer dominerande<sup>37</sup>.

Ekonomistyrningens övergripande syfte kan sägas vara att bistå till att uppnå strategiska mål, det vill säga, ett hjälpmedel för *strategiimplementering*. Ekonomistyrning består av det arbete som är inriktat på följande *egenskaper* för att uppnå ekonomiska mål; planering, genomföring, uppföljning, utvärdering samt anpassning av företagets verksamhet till rådande förhållanden<sup>38</sup>. Att hitta ett relevant och användbart styrsystem kan vara komplicerat och många gånger inte så lätt. Problemet är enligt Bergstrand att olika medarbetare ser olika delar av företaget och det är inte alltid man arbetar mot samma mål. Olika individer motiveras av olika saker och att få dem att dra åt samma håll kan vara svårt. Bergstrand menar på följande;

*Att leda företag är att skapa styrsystem så att ambitiösa medarbetare löser rätt problem med rätt mål för ögonen. När vi har nått dit, har vi funnit ett användbart styrsystem<sup>39</sup>.*

#### 3.5.1 Prestationsmätning

Prestationsmätning förekommer ofta för att mäta hur det har gått för företaget och syftet blir därmed att motivera och styra för att säkerställa att företaget sköts i enlighet med uppställda mål<sup>40</sup>. Om målen ej följs kan det vara av intresse att komma tillrätta med vad som gått fel, vilket kan göras genom att mäta nyckeltal och sen koppla dessa till verksamheten i sig. Prestationsmått kan sägas vara ett kommunikationsmedel som signalerar om avvikelser men ger även information om effekter av vissa genomförda handlingar. Måtten ska även enligt Ax et.al vara ett medel för att motivera medarbetare för att därefter vara en vägledning vid fördelning av belöningar men även för resurser av dess olika slag vid beslutsfattande<sup>41</sup>. Måtten ska vara *företagsspecifika* och väljas utifrån företagets strategi för att ge bäst resultat. Det balanserade styrkortet har varit mycket uppskattat av forskarvärlden och är ett sätt att genomföra just prestationsmätning. Detta syns med tanke på de böcker, artiklar och avhandlingar som har skrivits om fenomenet. Men vad innebär det balanserade styrkortet (Balanced Scorecard) och hur kom det sig att det växte fram? Detta är några av de frågor som besvaras under nästa stycke.

#### 3.5.2 Det balanserade styrkortet

Det balanserade styrkortets upphovsmän, amerikanerna *Robert Kaplan* och *David P. Norton* fick 1990 ett projekt om att studera ett antal framgångsrika och innovativa företag för att

---

<sup>37</sup> Ax et.al 2002. Sid 14 , Bergstrand 2003. Sid 12

<sup>38</sup> Ax et.al 2002. Sid 52

<sup>39</sup> Bergstrand 2003. Sid 10

<sup>40</sup> Ax et.al 2002. Sid 71

<sup>41</sup> Ax et.al 2002. Sid 674-675

utveckla ett förslag till framtida mätetal<sup>42</sup>. Utgångspunkten var en *kritisering* av den traditionella prestationsmätningens finansiella mätetal. Detta då man ansåg att det inte är tillräckligt i exempelvis ett tjänsteföretag som satsar på kvalitet och kunder. Kritiken handlar om att man med de finansiella nyckeltalen fokuserar på redan inträffade händelser och att de inte inkluderar företagets agerande med sin omvärld. Fortsättningsvis handlar kritiken om att mätetalen ger för lite information om vad som skapar framtida värde och hur strategiska mål ska uppnås. Icke finansiella prestationsmått behövdes då som komplement<sup>43</sup>. Kritik utgår också från att enbart ett eller ett fåtal finansiella nyckeltal skulle ge en alltför snäv bild av vad som egentligen ligger bakom ett företags framgångar, eller misslyckande. Vår egen förmåga att utvecklas och kunders tillfredsställelse negligeras. Efterfrågan på det balanserade styrkortet handlade enligt Bergstrand om omsorgen kring de icke finansiella delarna för att visa på hur det finansiella resultatet skulle kunna tänkas utvecklas på lång sikt<sup>44</sup>.

Bergstrand liksom många andra författare är eniga om att vårt samhälle successivt blir alltmer *komplex*. Detta gör det svårare att definiera entydiga mål för olika enheter. En ensidig betoning på finansiella mål kan vara skadlig för utvecklingen av dels nya kundrelationer men även nya processer. Målen blir därmed otillräckliga för en *god och långsiktig utveckling*. Att utforma vad han kallar för en *allsidig målbild* som tjänar som ett rättesnöre så länge den är användbar, men som förändras när omständigheterna kräver det, är att prioritera. Det balanserade styrkortet visar då vilka ambitioner ett företag har i olika avseenden<sup>45</sup>.

### 3.5.3 Tanken bakom styrkortet

Det balanserade styrkortet kan ses som en metodik eller ett antal idéer om hur ett företags vision och strategi har till syfte att sammanlänkas med den kortsiktiga verksamheten genom översättning till ett antal mål och prestationsmått<sup>46</sup>. Det balanserade styrkortet bygger på *tre tidsdimensioner*; igår, idag samt imorgon. Detta innebär att företaget tvingas styra och följa upp den dagliga verksamheten som påverkar morgondagens utveckling<sup>47</sup>. Det balanserade styrkortet mynnar ut i ett antal perspektiv; *finansiellt, kund, process och förnyelse / utvecklingsperspektiv*. Någon beskrivning utav innebörden av dessa perspektiv kommer jag inte att diskutera närmare då det inte har relevans för mitt syfte.

Kaplan och Norton ser styrkortet och dess perspektiv som en fortlöpande *process*, ett *kretslopp* för att lyfta fram vad som är väsentligt att vårda. Visionen görs tydlig och kommuniceras via mål och belöningar. Dessa används i sin tur för att inrikta arbetet och fördela resurser. *Uppföljningen* ger lärande vilket i sin tur leder till omprövning av visionen. I samtliga steg menar de på att styrkortet fungerar som ett *kommunikationsmedel*<sup>48</sup>. Det balanserade styrkortet ska ses som ett hjälpmedel för företagets ägare och ska ge en allsidig

---

<sup>42</sup> Lindvall 2001. Sid 21

<sup>43</sup> Ax et.al 2002. Sid 671

<sup>44</sup> Bergstrand 2003. Sid 171

<sup>45</sup> Bergstrand 2003. Sid 14, Jmf Balanced Scorecard i landssting. Sid 13

<sup>46</sup> Ax et.al 2002. Sid 671, Olve et.al 1997. Sid 14

<sup>47</sup> Olve et.al 1997. Sid 14

<sup>48</sup> Olve et.al 1997. Sid 23

analys. Anledningen till detta är att företagsledningen ska kunna uppmärksamma alla de förhållanden som behövs för att företaget ska uppnå en långsiktig lönsamhet. Bergstrand menar på att detta har missuppfattats i många europeiska företag och att man har låtit styrkortet bli en modell av olika intressenter som visar hur de får sina önskemål tillgodosedda. En del företag har på grund av detta tagit med ett femte perspektiv- medarbetare, som har till uppgift att visa utvecklingen ur de anställdas synvinkel<sup>49</sup>. Det femte perspektivet utformades av Maisel (1992) för att visa på företagets relation till sina anställda. Vanliga mått kan röra sig om personalomsättning, utbildningsindex samt nöjdhetsindex<sup>50</sup>.

I och med användandet av det balanserade styrkortet kan man både planera och följa upp nyckeltalen i var och en av perspektiven. Detta istället för att bara passivt redovisa hur det har gått. För varje perspektiv som ingår i det balanserade styrkortet försöker man hitta de nyckeltal som visar utvecklingen av ett antal viktiga framgångsfaktorer, även benämnda "*Key Performance Indicators*". Dessa faktorer ska företaget se som viktiga för företagets långsiktiga utveckling. Styrkortet kan innehålla långsiktiga mål för exempelvis kundrelationer, processutveckling och medarbetarutveckling och ska sammanföra viktiga delar av företagets strategier. Genom en helhetsbild tvingas man tänka på flera olika infallsvinklar av verksamheten samtidigt. Tanken enligt Bergstrand är att styrkortet ska kunna "*identifiera antaganden om vilka orsakssamband som kopplar samman prestationer med bakomliggande, långsiktiga strategiska arbetsprestationer*"<sup>51</sup>. Det finns ett krav i det balanserade styrkortet på att det måste finnas ett *orsak - verkan samband* för att komma fram till relevanta mål. På grund av detta ska ett företags strategi ses som en uppsättning hypoteser om just detta och det balanserade styrkortets "jobb" är att tydliggöra dessa hypoteser om orsak – verkan som kommunicerar meningen med strategierna. Varje mål ska kunna motiveras för att visa på vad det ska leda till<sup>52</sup>. Jag pratade innan om att uppföljning ger lärande. Lärandet handlar då om sambanden mellan de mått som ställts upp. Olve et. al tar upp ett bra exempel på orsak - verkan sambandet;

*" För att vi ska få bra lönsamhet måste kunderna vara lojala; för att de ska bli det krävs god service. Den lyckas vi med genom att ha bra processer, och för att klara det måste vi utveckla personalens förmåga "*<sup>53</sup>

---

<sup>49</sup> Bergstrand 2003. Sid 175

<sup>50</sup> Balanced Scorecard i landssting, sid 14

<sup>51</sup> Bergstrand 2003. Sid 172

<sup>52</sup> Ax et.al 2002. Sid 677, Olve et.al 1997. Sid 23, 44

<sup>53</sup> Olve et.al 1997. Sid 23



---

### 3.6 Summering

Vi har i ovanstående kapitel lärt oss att det är viktigt att styra organisationen mot uppsatta mål. Om ett styrsystem inte fungerar finns det ingen långlivad verksamhet och det är då betydelsefullt att följa upp om målen har uppfyllts. Genom att göra detta kan en organisation hitta de problem som styrningen är avsedd att lösa. Icke finansiella mål kan mätas genom ett balanserat styrkort vilken har till uppgift att mäta prestationer. Styrkortet har som styrka att kunna sätta långsiktiga och kortsiktiga mål i relation till varandra. De finansiella målen mäts ofta kortsiktigt vilket i många fall inte är tillfredställande. Styrkortet kan därför ses som en mer fortlöpande process eftersom det behandlar viktiga perspektiv som finns i en organisation. Trots att det balanserade styrkortet har många styrkor måste en verksamhet vara medveten om att Kaplan och Nortons modell inte löser alla världens problem. Det finns mycket att arbeta med och styrkortets implementering tar lång tid med tanke på dess förankring i såväl verksamheten som hos de anställda. Att ta fram relevanta mått och mål som passar ihop med organisationens övergripande mål och strategier är inte heller enkelt många gånger.

---

*Syftet med detta stycke är att beskriva utvecklingssamtal som ett verktyg för ledningen att få medarbetarna att mot gemensamma mål. Under följande stycke kommer det inte att skildras tekniken bakom samtalet, det vill säga hur ett samtal bör utformas.*

---

### **3.7 Utvecklingssamtal – en introduktion**

För inte allt för länge sedan fanns det en uppfattning bland chefer och medarbetare att utvecklingssamtal inte var nödvändiga av den anledning att de ansåg att de ändå talade med varandra varje dag<sup>54</sup>. Under de senaste åren har dock trenden vänt och företag både inom den privata och offentliga sektorn har insett betydelsen av utvecklingssamtal<sup>55</sup>. Enligt Ahltopp har utvecklingssamtal använts mer eller mindre sedan 60-talet och är en väl beprövad metod för företag att förankra och förmedla idéer samt utreda kompetensbehovet inom en organisation. Detta är ett gyllene tillfälle att anpassa organisationen till gamla och nya marknader genom att lyfta fram kvalifikationer för att utveckla den så kallade lärande organisationen<sup>56</sup>. Mikkelsen menar på att formella prestationsutvärderingar genom samtal har existerat i århundraden men att det nu lyfts fram mer i betydelse för en organisation<sup>57</sup>. Utvecklingssamtal kan sägas vara ett planerat, strukturerat och återkommande samtal mellan medarbetare och chef inom en organisation<sup>58</sup>.

### **3.8 Utvecklingssamtal ur ett ledningsperspektiv**

Utvecklingssamtalet som ett *ledningsinstrument* framställdes från början för att användas som hjälpmedel till att fördela arbetsuppgifter, sätta arbetsmål, utveckla kompetenser samt för att se vilka resurs- och kompetensbehov som fanns. Idag har utvecklingssamtalet blivit ett utav få system som finns för organisationer att under en sådan kort tid, *kunna skapa mål, utvecklingsplaner och utvärdera kompetensbehov och resultat*<sup>59</sup>.

#### **3.8.1 Utvecklingssamtal som informationskanal**

För Hilmarsson är utvecklingssamtal en möjlighet för en organisationsledning att nå ut med information om organisationsvärderingar, strategier och mål till sina medarbetare. Eftersom informationen når ut via en dialog kan den tydliggöras och diskuteras för att därmed skapa större delaktighet hos medarbetarna<sup>60</sup>. Utvecklingssamtalet har som avsikt att spegla medarbetarens arbetssituation och framtid genom att diskutera nya idéer, tankar kring arbetssituationen samt eventuella problem som medarbetaren anser finns. Genom att både positiva och negativa företeelser diskuteras kan samtalet ses som ett verktyg där *nya*

---

<sup>54</sup> Jönsson 2004. Sid 11

<sup>55</sup> Mikkelsen 1998. Sid 9

<sup>56</sup> Ahltopp 2002. Sid 160

<sup>57</sup> Mikkelsen 1998. Sid 21

<sup>58</sup> Ronthy-Östberg 1991. Sid 23, Hilmarsson 1999. Sid 178

<sup>59</sup> Mikkelsen 1998. Sid 13-14

<sup>60</sup> Hilmarsson 1999. Sid 179

*förutsättningar* för bland annat trivsel och motivation skapas<sup>61</sup>. Genom att organisationen skapar ett tillfälle för medarbetarna att diskutera sin arbetsinsats, hur arbetet fungerar samt eventuella problem, finns det också en möjlighet för organisationen att svara. På så sätt kan arbetet förbättras och lösningar på problem kan finnas<sup>62</sup>. Då organisationen väljer att diskutera eventuella problem under samtalet bidrar det till att problem inte diskuteras i andra situationer och därmed tar tid från de andra aktiviteterna. För en organisation är därmed utvecklingssamtalet en möjlighet att spara både tid och energi<sup>63</sup>. Hilmarsson menar att utvecklingssamtal kan vara en möjlighet för organisationen att nå ut med information om förändringar<sup>64</sup>. Som *förändringsinstrument* är utvecklingssamtalet mycket givande då varje medarbetare får en möjlighet att diskutera sina funderingar och få feedback på dem<sup>65</sup>. Många gånger skapar förändringar rädsla eller besvikelse hos medarbetarna eftersom kunskap kring förändringen saknas. Denna rädsla kan dock mötas genom att förankring och trygghet skapas genom en god dialog i utvecklingssamtalet<sup>66</sup>.

I de fall där utvecklingssamtalet utgår ifrån företagets strategiska mål, kan en kontinuerlig kommunikation mellan medarbetare och chef generera till att både företagets och medarbetarens behov tillgodoses<sup>67</sup>. Utvecklingssamtalet kan därmed ses som ett instrument för chefen att skaffa sig information om medarbetarna och dess åsikter. Medarbetarnas åsikter kan sedan användas för att underlätta och anpassa chefens agerande efter de behov som finns i organisationen<sup>68</sup>.

### **3.8.2 Utvecklingssamtal som förankring av mål**

Syftet till varför organisationer tillämpar utvecklingssamtal varierar beroende på vilka mål och vilken betydelse företaget anser att samtalen har<sup>69</sup>. Jäghult anser dock att utvecklingssamtal är ett *nödvändigt instrument* för företag idag, då det är viktigt att alla i organisationen innehar en gemensam uppfattning om vad som är betydande för organisationen<sup>70</sup>. Utvecklingssamtalet kan därmed ses som ett sätt att stärka organisationen genom att förutsättningarna ökar för att förankra såväl mål som företagskultur<sup>71</sup>.

Utvecklingssamtal är ett viktigt hjälpmedel för såväl medarbetare som ledning när det handlar om att klargöra förväntningar och ansvarsfördelning<sup>72</sup>. Utvecklingssamtalet kan ses som ett *kontrollinstrument* för en organisation av den anledning att medarbetarens handlingar övervakas och styrs mot organisationens uppsatta mål. Detta görs genom att medarbetarna har tydliga mål och arbetsuppgifter att arbeta efter och har en klar kännedom om vilka resultat

---

<sup>61</sup> Ronthy-Östberg 1991. Sid 23, Hilmarsson 1999. Sid 178

<sup>62</sup> Hilmarsson 1999. Sid 179

<sup>63</sup> Ronthy-Östberg 1991. Sid 29

<sup>64</sup> Hilmarsson 1999. Sid 179

<sup>65</sup> Ronthy-Östberg 1991. Sid 34

<sup>66</sup> Lennéer-Axelsson 1987. Sid 139

<sup>67</sup> Mikkelsen 1998. Sid 9

<sup>68</sup> Mikkelsen 1998. Sid 168, Hilmarsson 1999. Sid 179

<sup>69</sup> Mikkelsen 1998. Sid 47

<sup>70</sup> Jäghult 1988. Sid 9

<sup>71</sup> Ronthy-Östberg 1991. Sid 5

<sup>72</sup> Mikkelsen 1998. Sid 170

som de förväntas att uppnå. Även chefen kan då tydligt se vad den kan förvänta sig från varje medarbetare<sup>73</sup>. Många gånger finns uppfattningen att chefen uppskattar samtalen mer än medarbetarna. Detta kan grunda sig på att chefen mycket väl kan använda samtalen som hjälpmedel i sitt ledarskap. Chefens uppgift består till stor del av att planera, utveckla och kontrollera arbetet i organisationen<sup>74</sup>.

### 3.8.3 Betoning av syfte

För att en organisation skall nå framgång med utvecklingssamtal är det dock av stor vikt att organisationen tydligt betonar vilket eller vilka syften som de anser är viktigast. Jönsson menar på att det ovanligt att ledningen avsätter tid till att diskutera företagets syfte kring utvecklingssamtalet, utan att detta är något som ofta görs på personalavdelningen. Han menar därmed att det många gånger kan vara svårt att motivera medarbetarna till att genomföra utvecklingssamtalen om inte hela organisationen inklusive ledningen tillämpar samtalen<sup>75</sup>. En viktig förutsättning för att lyckas med utvecklingssamtalen är att hela ledningen är överens om att samtalen är något bra och stödjer arbetet. Ledningen har ett stort ansvar att föregå med gott exempel inför medarbetarna och visa på att även de genomför samtal<sup>76</sup>. Jönsson menar att utvecklingssamtal idag är en *ekonomisk nödvändighet* och som företagsledningen bör se som en *medveten strategi*, eftersom samtalen berör samtliga inom organisationen<sup>77</sup>.

## 3.9 Motivering av medarbetare

Som tidigare nämnt kan det många gånger vara svårt att *motivera* medarbetarna till att genomföra utvecklingssamtal<sup>78</sup>. Många medarbetare ställer ofta frågor som; ”Vad skall detta vara bra för?” Och ”Vi har aldrig behövt detta innan, så varför skulle vi behöva det nu?”. När dessa frågor dyker upp är det chefens uppgift att besvara och bemöta dem. Genom att tidigt i processen förklara och informera medarbetarna om utvecklingssamtalet och dess syfte kan en ökad förståelse skapas, vilket är viktigt om samtalen skall nå framgång<sup>79</sup>. Motivation beskriver enligt Anrell ett inre tillstånd som ligger bakom ett visst beteende. En ”inre drivkraft” hos varje individ och som tar sig uttryck som exempelvis önskan, vilja och behov<sup>80</sup>.

Medarbetaren skall enligt Jönsson se samtalet som en möjlighet att få föra en dialog kring sin arbetssituation och därmed kunna lämna synpunkter, komma med förslag eller önskemål om sin arbets- och utvecklingssituation. Dialog är även ett mycket bra sätt att avslöja eventuella brister angående kongruens i varje enskild individs tankar. Genom dialog får även gruppen tillträde till en mängd olika åsikter och erfarenheter som de kanske inte har tillgång till var och en för sig. Syftet med dialog blir enligt Senge att vidga gränserna och på det sättet nå längre<sup>81</sup>. Genom att chefen lyssnar, lämnar *feedback* samt kommer med förslag så känner

---

<sup>73</sup> Mikkelsen 1998. Sid 32, 188

<sup>74</sup> Mikkelsen 1998. Sid 168

<sup>75</sup> Jönsson 2004. Sid 14,16

<sup>76</sup> Ronthy-Östberg 1991. Sid 33.

<sup>77</sup> Jönsson. 2004. Sid 12

<sup>78</sup> Jönsson 2004. Sid 16

<sup>79</sup> Jönsson 2004. Sid 57

<sup>80</sup> Anrell 1992. Sid 126

<sup>81</sup> Senge 2002. Sid 221

medarbetaren sig delaktighet i organisationen. Genom att chefen även visar på att medarbetarens åsikter är viktiga och tillgodoser dess behov, skapas en ökad motivation för arbetet hos medarbetaren<sup>82</sup>. Det är viktigt att chefen och medarbetaren tillsammans sätter upp en utvecklingsplan med nya mål för medarbetaren utefter de behov och önskemål som finns från såväl organisationen som individen. Problem kan uppstå om medarbetaren finner det svårt att själv komma med konkreta förslag på vad som bör förändras kring arbetssituationen. Ett ytterligare problem som chefen kan ställas inför är att medarbetaren inte öppet vill diskutera sina problem och svaga sidor av den anledning att samtalet senare skall ligga till grund för lönesättning eller belöningar<sup>83</sup>. I de fall medarbetaren inte öppet visar eller förmedlar de utvecklingsbehov som finns är det svårt för chefen att vägleda medarbetaren framåt i dess yrkesroll samt kunna öka motivationen och trivseln hos medarbetaren<sup>84</sup>.

En god dialog där både medarbetare och chef lyssnar och förstår varandra bidrar till att *kommunikationen* på företaget förbättras samt att parterna får en förståelse för varandra<sup>85</sup>. I organisationer där kommunikation och tilltron mellan medarbetarna är god är också utvecklingssamtalen ofta bra, vilket i sin tur även genererar till att kommunikationen och tilliten blir ännu större<sup>86</sup>. Utvecklingssamtal kan ses som en process och där första steget är att förbättra kommunikationen mellan medarbetare och chef. Genom att kommunikationen blir bättre bidrar det till att arbetsgrupperna blir mer öppna och effektiva<sup>87</sup>. Teamet använder dialogen för att lyfta fram svåra frågor utifrån många olika synsätt. Samtalet blir då ett sätt att dela med sig utav olika iakttagelser som de sedan resonerar kring för att exempelvis lösa ett problem eller en fråga<sup>88</sup>. Organisationen kan även vara intresserad av medarbetarsamtal för att tillfredsställa de behov som medarbetarna har gällande utveckling av kompetenser och arbetsmiljö, eftersom detta i sin tur genererar tillväxt och utveckling för organisationen. Det är viktigt att organisationen väljer att inte enbart se åt de individuella behoven hos medarbetarna utan arbetar för att de individuella målen samkörs med företagets mål och framtidsbehov<sup>89</sup>.

### **3.10 Prestation ger belöning**

Alla individer har mer eller mindre behov av att få en bekräftelse på olika saker som vi utträttat i vårt dagliga arbete. Anrell menar på att beröm och andra former av bekräftelse har positiv effekt på en medarbetares utveckling och framtid. Återkoppling handlar om att hjälpa varandra att växa i arbetet genom att ge ett omdöme, granska eller kritisera en annan individ.<sup>90</sup> Att följa upp tidigare uppsatta mål och se till att de infriats är oftast den viktigaste delen i utvecklingssamtalet. Detta beror på att det ofta är återkopplingen som skapar utveckling. Medarbetarna vill också känna sig bekräftade och få uppskattning för sitt arbete vilket det

---

<sup>82</sup> Hilmarsson 1999. Sid 181-182, Jönsson 2004. Sid 19-20

<sup>83</sup> Jäghult 1988. Sid 24

<sup>84</sup> Mikkelsen 1998. Sid 31

<sup>85</sup> Ronthy-Östberg 1991. Sid 23,29

<sup>86</sup> Mikkelesen 1998. Sid 163-164

<sup>87</sup> Ronthy-Östberg 1991. Sid 5

<sup>88</sup> Senge 2002. Sid 221

<sup>89</sup> Mikkelsen 1998. Sid 28-29

<sup>90</sup> Anrell 1989. Sid 92, 145

finns en möjlighet till här<sup>91</sup>. Återkoppling ges som en del i en ständigt pågående process, med målet att åstadkomma förändring och utveckling. I den lärande organisationen och i utvecklingssamtalet är prestationsmätning en viktig del då det är ett enkelt sätt att mäta de mål som satts upp. För att nå framgång i utvärderingen är det viktigt att det finns tydligt preciserade mål och mätverktyg som båda parter är väl medvetna om<sup>92</sup>. Genom att organisationen återkopplar och ”mäter” de prestationer som medarbetarna utfört kan en rättvis bild gällande lön och andra typer av belöning ske. Mikkelsen menar att det är naturligt att låta prestationer ligga till grund för fördelning av arbetsuppgifter, befattningar, belöningar och lön<sup>93</sup>. Dock är det av betydelse enligt Mikkelsen att den enskilde medarbetaren är väl insatt i organisationen för att ”mätsystem” ska vara effektiva för såväl den enskilde som organisationen. Han menar på att individen inte ska vara utsatt för tillfälliga mått men att denne ska se, förstå och kunna påverka sin roll i en organisation<sup>94</sup>.

Vad som motiverar medarbetare till att prestera bättre kan vara generellt svårt att säga. Många gånger vill dock medarbetare se att den ökade prestationen mynnar ut i någon form utav belöning. Märker medarbetaren att ingen skillnad sker vare sig i lön eller i uppmuntran, trots ökad prestation kommer motivationen och förväntan inför de nya uppgifterna att försvinna<sup>95</sup>. Belöningar används många gånger till att motivera de anställda till att prestera bättre eller utföra sina uppgifter på ett bättre sätt. Belöningar kan förekomma som finansiella eller icke finansiell, även kallad psykologiska. De finansiella belöningarna syftar till att organisationen belönar sina medarbetare genom att erbjuda exempelvis bonuslön och förmåner. De icke finansiella/psykologiska belöningarna kan vara att medarbetarna får erbjudande om att gå på en attraktiv utbildning, blir bjudna av företaget, får en bättre tjänst, extra ledighet eller mer ansvar och befogenheter<sup>96</sup>. Vilken typ av belöning som är den bästa eller mest effektiva är svårt att säga. Detta är många gånger individuellt och situationsanpassat till organisationen. En del individer anser att belöningar i form av pengar är det som väger tyngst medan andra drivs av att få en befordran eller ökat ansvar.

---

<sup>91</sup> Hilmarsson 1999. Sid 187, Anthony och Govindarajan 2003. Sid 566

<sup>92</sup> Mikkelsen 1998. Sid 217

<sup>93</sup> Mikkelsen 1998. Sid 32,188

<sup>94</sup> Mikkelsen 1998. Sid 218

<sup>95</sup> Abrahamsson och Andersen 2000. Sid 157

<sup>96</sup> Anthony och Govindarajan 2003. Sid 566,574, Ax et all 2002. Sid 85

### **3.11 Summering**

Styrning syftar till att ge en bild av företagets mål så att medarbetarna lyfter sig dit. Den information som byggs upp kopplas till de strategier som slagits fast för verksamheten. Det gäller att skapa förståelse för dessa och för hur de kan uppnås, så att medarbetarna kan förstå hur de bör bete sig för att uppnå dem. Utvecklingssamtal som utförs på rätt sätt kan användas som ett bra ledningsinstrument. Genom en ömsesidig dialog kan organisationens mål och värderingar kommuniceras till de anställda på ett effektivt sätt vilket skapar delaktighet. En organisation kan via utvecklingssamtal utvärdera och ge feedback på medarbetarens prestationer för att med utgångspunkt i detta kunna motivera medarbetare att arbeta vidare mot organisationens vision. Genom utvärdering av medarbetarens kompetenser kan en verksamhet planera för ett fortsatt bra arbete gentemot kunder och andra intressenter i organisationens omvärld.

### 3.12 Teoretisk referensram

Analysavsnittet är upplagt utefter en egen utarbetad modell som tydligt visar på hur jag tänkt vid val av teori och upplägg av analys. Jag fann under arbetets gång genom empiri och teori tre nyckelfaktorer med utvecklingssamtal - öka prestationer, skapa dialog samt utveckla medarbetarskap. Uppfattningen är att dessa tre faktorer dessutom hänger samman i form av en samexistens. Varje nyckelfaktor har sedan ytterligare ett par faktorer som sedan beskriver vad varje huvudfaktor innebär i modellen. Uppfattningen är att de fetstilta orden hänger samman med varandra för att försöka beskriva huvudfaktorn vidare. Jag menar härmed att utvecklingssamtal är en del av ett organisationssystem. Nedan ges en förenklad bild utav den ”mindmap” som jag har arbetat efter under uppsatsens gång.

#### Prestation

Genom att mäta prestationer kan företags **kompetenser** utvärderas. Ledningen har även en möjlighet att ge **feedback** och **belöningar** till medarbetarna när prestationerna utvärderas. Ledningen har genom **återkoppling** en möjlighet att ”anpassa” sin **styrning** utefter vad som framkommer under samtalen.

#### Dialog

Dialog skapar **gemenskap** samt ett gemensamt språk hos medarbetarna. Genom att arbeta i **team** kan gemenskap och **lärande** skapas vilket är viktigt för att utveckling inom en organisation skall ske. En god **kommunikation** genererar till att kompetensutveckling kan ske i arbetsgruppen genom att medarbetarna delar med sig av sina kunskaper till varandra.

#### Medarbetarskap

Medarbetarskap bygger till stor del på att ledningen **motiverar** och skapar **delaktighet** hos medarbetarna. Genom att motivera medarbetarna kan prestationerna öka. **Ledarskapet** har en stor betydelse för vilken typ av medarbetarskap som skapas. Därmed är det av stor vikt för en organisation att välja ledare med rätt typ av karaktär.



## 4. Analys

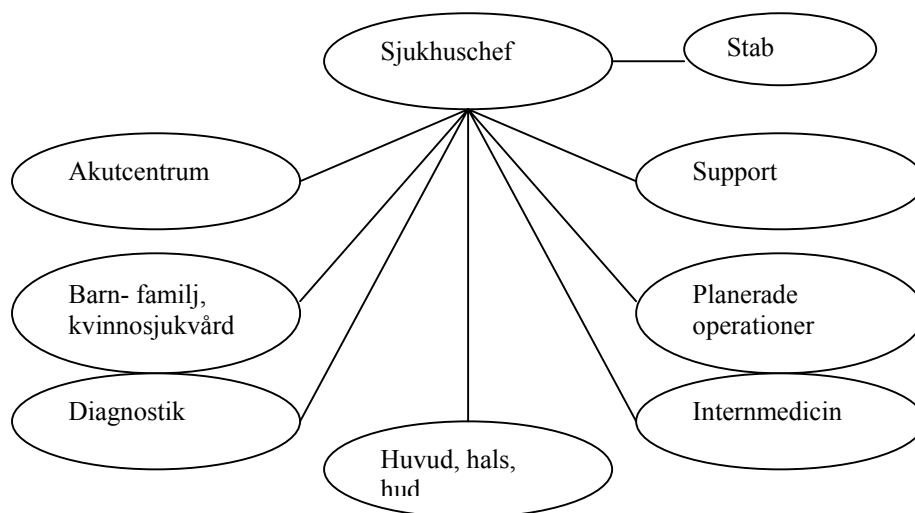
---

*För att ge mina läsare en inblick i det valda studieobjekt börjar jag analyskapitlet med att introducera Helsingborgs Lasarettets verksamhet i stora drag. Därefter följer en analys, uppbyggd efter den teoretiska referensramen. Varje ”nyckelfaktor” presenteras var för sig.*

---

### 4.1 Introduktion – Helsingborgs Lasarett

Helsingborgs lasarett är idag ett av fyra akutsjukhus i Region Skåne. Lasarettet har tidigare gått ifrån att ha varit förvaltning till bolag 2000 och sen tillbaka till förvaltning mars 2003. Helsingborgs lasarett har idag ca 2500 medarbetare (2003), vilka är uppdelade på sju olika verksamhetsområden. Helsingborgs Lasarett har följande organisationsschema;<sup>97</sup>



Helsingborgs lasarett styrs av en sjukhuschef och dennes stab vilka har till uppgift att ta fram ställningsunderlag till ledningen. Sjukhusledningen har ett delat ansvar för hela organisationen och består bland annat av sjukhuschef, verksamhetscheferna samt en ekonomichef. Tillsammans med en rad andra nyckelpersoner har de till uppgift att skapa förutsättningar för organisationen genom att bearbeta mål och utvärdera prestationer. Genom att ledningsgruppen dels består utav medarbetare från de olika verksamhetsområdena kan ledningsfunktionen förstärkas eftersom den strategiska planeringen och uppföljningen kan flyttas närmare verksamheten<sup>98</sup>. Organisationsstrukturen kan tydligt beskrivas som en

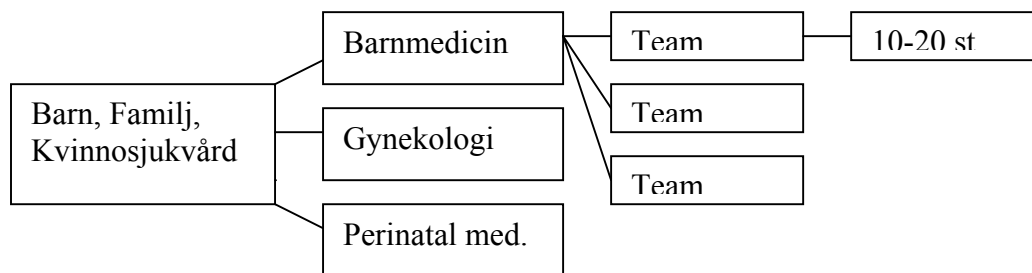
---

<sup>97</sup> [www.helsingborgslasarett.se](http://www.helsingborgslasarett.se)

<sup>98</sup> [www.helsingborgslasarett.se](http://www.helsingborgslasarett.se)

hierarki, med tanke på de nivåer som finns inom verksamheten. Detta ger organisationen en tydlig beslutsgång vilket underlättar beslutsfattande<sup>99</sup>.

Varje verksamhetsområde leds av en verksamhetschef som ansvarar för sitt område. Dessa områden kan ses som enskilda organisationer då de innehar ett kostnadsansvar. Ett verksamhetsområde är sedan uppdelat på ett antal områden. Barn- Familj- Kvinnosjukdomar är exempelvis uppdelat på tre områden; barnmedicin, gynekologi och perinatalmedicin. Varje område har i sin tur en områdeschef som ansvarar för ett antal teamchefer. Ett team består till slut av 10-20 medarbetare<sup>100</sup>.



---

<sup>99</sup> 050509 Git- Ann

<sup>100</sup> 050412 Stencil – omarbetad modell över Exempel på övergripande ”Områdesorganisation”. BFK

## 4.2 Prestation

---

*I följande analyskapitel tar jag upp begreppet prestation som en utav huvudfaktorerna. Att uppmärksamma medarbetares prestationer och kompetenser bidrar till organisationens välbefinnande genom att de tas tillvara och kan nyttjas. På vilket sätt kan utvecklingssamtal bidra med att synliggöra dessa förmågor?*

---

### 4.2.1 Medarbetarkompetens

Att mäta medarbetares prestationer är inget nytt fenomen. En stor anledning till att prestationer ofta mäts är för att de skall ligga till grund för tilldelning av arbetsuppgifter, lönesättning, eller belöningar<sup>101</sup>. För att kunna ”mäta” prestationer måste det dock finnas ett underlag med kriterier att utgå ifrån. Finns det inga kriterier att ”mäta” prestationerna utifrån är det heller inte möjligt att utvärdera dem. Utvecklingssamtal är ett möjligt ledningsinstrument att uppmärksamma prestationer då samtalet ofta genererar i att ett antal mål sätts upp för medarbetaren. Eftersom dessa mål sedan skall följas upp är det möjligt att utvärdera prestationer. Helsingborgs lasarett har sedan våren 2001 tillämpat utvecklingssamtal eller Resultat- och Utvecklingssamtal (RU) som de har valt att benämna samtalen. Dess huvudsyfte är att medarbetaren skall få en möjlighet att diskutera sin arbetssituation, personliga utveckling samt sina önskemål med sin närmaste chef<sup>102</sup>. När jag frågade medarbetarna vad de tror att syftet med RU samtalen gavs det följande respons;

- Att följa upp och stämma av hur det har gått var Respondents F syn på samtalen. Hon menar också på att det är ett sätt att föra verksamheten framåt genom att använda samtalet som ett underlag. Genom att vara med i processen skapas också delaktighet och personlig utveckling
- Respondent G menar att det handlar om att stämma av vad som gjorts och vad som är på gång. Är vi på väg åt samma håll?
- Att förmedla till sin närmaste chef och utveckla sitt arbete är Respondent Hs svar. Genom samtalen får hon också möjlighet till reflektioner och feedback på sitt arbete
- Respondent I svarade med att det handlar om att få möjlighet att diskutera framtid, verksamhet, ansvarsområden, mål för den enskilde individen i relation till klinikens verksamhet och övriga medarbetare
- Respondent J anser att samtalet är en möjlighet att ledas framåt i sitt arbete. Ett sätt att skapa trygghet men också dela positiva och negativa upplevelser och erfarenheter
- Respondent K uppfattning är att samtalet är en personligt inriktad uppföljning av det gångna årets arbete, innehållande positiv och negativ feedback
- Att redovisa och utveckla vad man gjort för arbete, vart man ”står” samt hur och vad man kan vidareutvecklas anser Respondent L

---

<sup>101</sup> Mikkelsen 1998. Sid 32,188

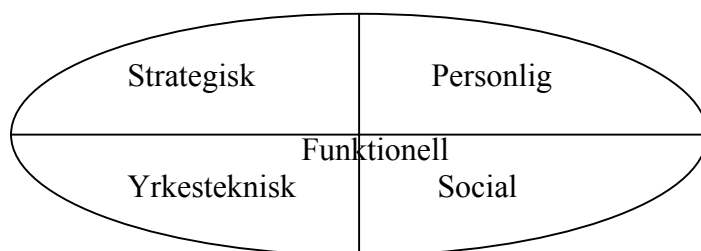
<sup>102</sup> Byström 050224

Utifrån ovanstående åsikter om syftet med utvecklingssamtal fick jag övergripande höra att samtalet var till för att stämna av att alla går åt samma håll, sätta upp mål och ledas framåt i sitt arbete. Alla var till stor del även överens om att uppföljning och feedback på arbetet var en viktig del. När det ställdes samma fråga till medarbetare högre upp i hierarkin gavs det följande svar

- Respondent B svarade med att det handlar om att sätta upp mål och ett sätt att styra verksamheten
- Respondent D menade på att RU samtalen är en del i lönesättningen och ett sätt att se och mäta prestationer. Vidare menar hon på att det tillför medvetenhet om varför vi är här och vem vi är till för. Viktigt är att medarbetarna ser sin del i helheten och att de bidrar med sin lilla pusselbit.

Ovanstående svar på vad syftet med RU samtalen är, skiljer sig åt, vilket jag tror är beroende av position inom organisationen. Chefer och medarbetare tycks ha olika uppfattningar, vilket jag tror till stor del grundar sig på vad man vill ha ut av RU samtalen. Chefernas målsättning med RU samtalen handlar till stor del om att koppla prestationer och mål till det balanserade styrkortet som bland annat ligger till grund för lönesättning och kompetensnyttjande. Jag fick uppfattningen om att medarbetarna anser att RU samtalen ska handla om individen och inte om organisationen i sig. Min uppfattning är att en organisation bör mötas någonstans på halva vägen för att inte skapa dålig stämning. Genom god kommunikation kan en förståelse för bägge parter intressen skapas och motivation för att gå på RU samtalen vidmakthållas.

Utvecklingssamtalet är en möjlighet för organisationen att förutse den kompetens som finns och vilken som kommer att behövas framöver. Genom att tidigt kunna förutspå de kompetenser som organisationen kommer att behöva och mäta den mot kompetens som finns kan planering kring nyanställningar och utbildningar göras<sup>103</sup>. Helsingborgs lasarett innehar en utvecklingsplan som är uppbyggd kring fyra kompetenser; social-, personlig-, yrkesteknisk- samt strategisk kompetens. En balans mellan de fyra delarna krävs för att uppnå den funktionella kompetensen. Utvecklingssamtalet har därmed blivit ett verktyg för att uppnå denna balans. Idag menar man på att alltför mycket fokus ligger på den yrkestekniska och det är här man många gånger fastnar med fokus på sitt eget område och inte ser den helhet som är nödvändig. Detta menar Management Support beror på att ju högre utbildning man har desto mindre viktiga anser man att de andra delarna är. Den utvecklingsplan som nu finns angående dessa fyra kompetensområdena gör det möjligt att sätta fokus och se att något verkligen händer inom organisationen.



<sup>103</sup> Jönsson 2004. Sid 17-18

Figur 4.1 Helsingborgs Lasarett utvecklingsplan<sup>104</sup>

Den strategiska kompetensen är förbunden med individens personlighet och dennes förmåga att se vad som händer utanför och innanför organisationens olika områden. Genom att göra detta skapas en förståelse för olika intressenters behov och dennes roll i systemet. En personlig kompetens innebär att få en medvetenhet om sitt eget beteende gällande värderingar, etik och moral och hur detta påverkar andra i verksamheten. Den yrkestekniska delen handlar om hur individerna använder sig av de teoretiska och praktiska kunskaper de skaffat sig genom utbildning och erfarenhet. Social kompetens bygger på samarbete och samverkan med andra omkring dig<sup>105</sup>.

Med modellen kan jag se några svagheter då jag anser det svårt att mäta kompetens. Hur mäter du om någon i din organisation innehar eller saknar social kompetens? Den del som jag anser som lättast att mäta och se, är den yrkestekniska kompetensen med tanke på hur man utövar en viss arbetsuppgift i organisationen samt via betyg och val av yrkesutbildning. Jag ifrågasätter också hur man kan se balansen i modellen då olika individer i organisationen innehar olika mycket utav varje kompetensområde. Jag anser dock att utvecklingssamtalet kan vara en möjlighet att tydliggöra de kompetensområden som behöver utvecklas, men ingen garanti för att de kommer att införlivas. Härmed ifrågasätter jag hur cheferna kan påverka medarbetarna att omvärdera sina personliga värderingar då de är djupt förankrade i en människas föreställningsvärld. Hur pass villiga är individer att få sina värderingar ifrågasatta? Den yrkestekniska kompetensen är som tidigare nämnt relativt lätt att se. Detta gör det möjligt för Helsingborgs Lasarett att se om de har rätt person på rätt plats och om rätt kompetens finns för att möta framtida personalplanering och exempelvis kommande operationer. Genom att stämna av med medarbetarna kan resurser säkerställas och i de fall där yrkeskompetens saknas kan fortbildning bidra till att möta framtida behov. Genom att utvärdera prestationer synliggörs de kompetenser som finns i verksamheten.

*”Doktorerna är vilsna och förstår ej koalitionen de ingår i”*<sup>106</sup> Detta citat visar på ett utav de problem som finns inom Helsingborgs Lasarett. Respondenten i fråga är besviken över att läkarna inte är intresserade utav mer än sitt eget yrkesområde. Man menar på att de andra medarbetarna inom verksamheten har en bredare referensram och är intresserade av vad som händer inom organisationen. Wolvén menar på att detta är en vanlig företeelse inom kunskapsföretag där professionell yrkeskompetens finns. Han syftar på att de professionella medarbetarna utvecklar sig inom sitt eget yrkesområde medan det anses svårt att få de anställda att intressera sig för hela organisationen<sup>107</sup>. Den strategiska kompetens som man anser saknas hos läkarna blir svår att utveckla om intresse saknas. Då det saknas en uttalad företagskultur inom Lasarettet kan detta lätt bidra till att alla arbetar efter sina specialistområden. Man utför sin arbetsuppgift och inget utöver den. Genom Lasarettets RU

---

<sup>104</sup> Byström 050224

<sup>105</sup> Byström 050224

<sup>106</sup> 050414. Intervju; Respondent C

<sup>107</sup> Wolvén 2000. Sid 73

samtal hoppas man kunna lyfta fram den enskilde individens olika kompetensområden för att se olika kvalifikationer som individen besitter. Genom att synliggöra individens kompetenser kan organisationer uppmärksamma medarbetarens resurser samt styrkor och svagheter. Jag anser att RU samtalen är en möjlighet för organisationer att tillgodogöra sig förmågor som inte annars syns i den dagliga verksamheten. För organisationen innebär detta ett bidrag till verksamheten och dess utveckling. Jag menar dessutom att RU samtal ger dem en möjlighet att få en djupare bild och insikt i hur medarbetarnas möjlighet, kompetens och framtidsmål ser ut. Jag menar på att om läkarna inte är villiga att öka mer än sin yrkeskompetens kan detta hämma Lasarettets syfte med dess RU samtal. Albinsson gör gällande att lärande i organisationer måste få en tydligare profil i vardagen då det är först då som medarbetarna kan ta ansvar för sin egen kompetensutveckling<sup>108</sup>.

#### 4.2.2 Återkoppling och belöning

Uppföljning är en mycket viktig del i utvecklingssamtalets process både för ledning och medarbetare, eftersom det är i detta skede som uppsatta mål följs upp och kontrolleras att de har infriats<sup>109</sup>. Hur uppföljningen av RU samtalen på Helsingborgs lasarett fungerar finns det delade meningar om. En del medarbetare anser att målen följs upp ordentligt medan några anser att de inte gör det. Respondent E menade på att det är viktigt att utvärdera samtalen men att det kan vara svårt att göra detta endast en gång per år. Han anser att det är svårt att hålla ihop hela året i ett enda samtal. Därför har han valt att se varje dag som ett utvecklingssamtal. Han menar även på att han inte behöver hålla utvecklingssamtal mer än en gång om året eftersom han har informella samtal var 14:e dag med sina underordnade.

Jag tror att de informella samtalen som respondent E ensam genomför till viss del kan ligga till grund för att några medarbetare anser att samtalen inte följs upp ordentligt. Jag åsyftar på att informella samtal kanske inte alltid är tillräckligt tydliga samtal för medarbetarna. Jag tror att medarbetaren många gånger inte uppfattar chefens informella samtal och menar på att det är viktigt att chefen tydlig visar eller berättar för medarbetaren om vilken typ av samtal som förs. Jag anser dock att de är både parter ansvar att se till att en uppföljning sker. Anser medarbetaren att uppföljning inte skett tycker jag att han/hon har rätt att kräva ett uppföljningssamtal med sin chef. Eftersom båda parter är ansvariga för att samtalet blir bra och givande är det också bådars ansvar att se till att uppföljningen sker. Jag fann under mina intervjuer att samtliga medarbetare ansåg att det var chefens uppgift att se till att en uppföljning sker. Min uppfattning är att det måste tydliggöras i organisationen att ansvaret för RU samtalen ligger på båda parter. Ronthy-Östberg menar på att *"motiverade och engagerade medarbetare vill diskutera sin arbetsituation"*. Han menar vidare på att en organisation där bara chefer ska ta ansvaret för utvecklingssamtal och uppföljning inte skapar en bra och välmående organisation<sup>110</sup>.

---

<sup>108</sup> Albinsson 2002. Sid 113

<sup>109</sup> Hilmarsson 1999. Sid 187

<sup>110</sup> Ronthy-Östberg 1991. Sid 42

**Uppföljningssamtalet** är som tidigare nämnt en möjlighet för organisationen att ”utvärdera” medarbetarna och den kompetens som finns. Den viktigaste anledningen enligt mig gällande uppföljningen är att ledningen här får en möjlighet att stämma av med medarbetarna om hur arbetet gått mot att uppfylla målen, vad som skulle behöva förändras och hur arbetet bör läggas upp framöver för att det skall fungera bättre. Mål enligt Mikkelsen är effektiva när det ges återkoppling på de prestationer som anses vara relevanta för de mål som satts upp. Han menar vidare på att mål utan återkoppling inte ger någon långtidsverkan på de anställdas prestationer<sup>111</sup>. Uppföljningen är också ett sätt för organisationen att visa sin uppskattning gentemot medarbetarna. Genom att organisationen uppmuntrar och belönar medarbetaren när målen uppfyllts skapas tillfredställelse och motivation hos medarbetarna<sup>112</sup>. Anthony och Govindarajan menar att medarbetarna vill känna sig bekräftade och uppskattade för det arbete som de utför<sup>113</sup>. Men för att återkopplingen ska kunna bidra till utveckling och lärande är det viktigt att målen är kända men också att återkopplingen baseras på en riktig beskrivning av den anställdes prestationer och dennes beteende<sup>114</sup>. Jag tror att tillfredställelsen blir störst bland de som upplever utvecklingssamtalen som meningsfulla. Men är samtalen meningsfulla för att återkopplingen är bra?

Jag fick vid flertalet tillfällen höra att såväl medarbetare som chefer ansåg RU samtalen var bra eftersom det gav dem en chans att få feedback på sitt arbete. Respondent C anser likväl att RU samtalen har förändrats sedan de infördes under bolagstid. Från början var tanken att de medarbetare som presterade bra skulle belönas för detta. RU samtalet gav då chefen en möjlighet att belöna de medarbetare som presterat bra med exempelvis högre lön, extra semester eller städning i hemmet. Respondent C menar därmed att det idag är svårare med utvecklingssamtal eftersom det känns fel att sitta och prata om hur duktig medarbetaren är och inte kunna höja lönen med mer än två procent. Idag finns ett gemensamt kollektivavtal för samtliga medarbetare på lasarettet. I kollektivavtalet står det skrivet att lönesättning skall ske i samverkan med det som framkommer under resultat och utvecklingssamtalet. Även respondent D anser att två procent är otillfredsställande eftersom det inte blir en större löneskillnad än 3-400 kronor mellan de som presterat bra och de som presterat sämre. Hon menar vidare att det kunde ha fungerat som en morot, något positivt men att lasarettet idag inte kan ge någon bonus i form utav pengar. Den möjlighet som finns idag enligt respondent D är att belöna duktiga medarbetare med fler utbildningar men att detta sker mycket sällan inom lasarettet.

Jag ifrågasätter respondent C:s uttalande om att det känns fel att tala om för medarbetaren att denne är duktig och sedan inte kunna ge en högre lön. Jag anser att det inte är något fel med att lyfta fram och tala om att någon är duktig. Jag menar på att en organisation bör ha mer att vinna på att uppmuntra och stärka medarbetaren genom att tala om att den är duktig, gentemot att inte säga något alls. Mikkelsen menar även han på att återkoppling skapar tillit och öppenhet mellan medarbetare och chef vilket kan skapa ett bättre yrkesmässigt förhållande

---

<sup>111</sup> Mikkelsen 1998. Sid 139

<sup>112</sup> Wolven 2000. Sid 174

<sup>113</sup> Anthony och Govindarajan 2003. Sid 566

<sup>114</sup> Mikkelsen 1998. Sid 141

genom att chefen väljer att delegera ut fler uppgifter och mer ansvar<sup>115</sup>. Min uppfattning är att det går att motivera medarbetare på andra sätt än att höja deras löner. Motivation och uppskattning från chefen kan enligt mig väga mycket högre än en bättre lön. Jag tror dessutom att personalen på lasarettet idag är mycket medvetna om att det inte är möjligt att få någon större lönehöjning och att de därmed skulle sätta större värde på den uppskattning som en chef kan ge. Jag kan dock känna en viss förståelse för de medarbetare som exempelvis respondent C, som varit med sedan bolagstid och därmed har fått stora belöningar för den insats de gjort. Är man invand att finansiellt belönas för sina prestationer och nu inte vinner något på att vara duktig kan jag förstå att motivationen försvinner. Min uppfattning är att Lasarettet bör satsa mer på icke finansiella belöningar eftersom finansiella belöningar inte tycks vara en möjlighet. Fler utbildningar, möjlighet till en bättre tjänst eller mer ansvar och befogenheter är exempel på icke finansiella belöningar som jag tror skulle motivera stora delar av de anställda till att prestera bättre. Jag är väl medveten om att alla medarbetare inte motiveras av de icke finansiella belöningarna men anser ändå att det bör finnas någon form utav en morot inom alla organisationer eftersom uppföljning lätt kan kännas betydelselös om någon uppskattning inte sker.

---

<sup>115</sup> Mikkelsen 1998. Sid 182



## 4.3 Dialog

---

*I detta kapitel presenterar jag min andra nyckelfaktor, dialog. Genom en god dialog kan en förståelse mellan medarbetare och ledare komma till stånd och gemenskap skapas. Detta för att få till det helhetsperspektiv som många gånger är en nödvändighet för organisationer. På vilket sätt kan dialog skapa lärande och utveckling inom en organisation?*

---

### 4.3.1 Gemenskapens betydelse

Gemenskap utgör ett av individens behov, ifråga om att vara en del av något samt behov av att få överblick och förståelse för det sociala sammanhang som han/hon är en del i. Fokus ligger på gruppen eller individens roll i gruppen. Att bli uppmärksammad och sedd är en form av uppskattning vilket i sin tur kan förstärka individers självkänsla. Wolvén menar på att detta i sin tur skapar arbetstillfredsställelse och produktivitet<sup>116</sup>.

Under 90 - talet skapades en platt organisation inom Helsingborgs Lasarett för att skapa bättre effektivitet. Respondent E menar på att detta var en konstig inställning till ledarskapet då man ville korta ner nivåerna. Redan på 90 - talet införde de utvecklingssamtal men dock utan någon större framgång, detta då det var en omöjlighet för chefer att hålla samtal med 60 människor. Det ansågs betungande, men även tidsmässigt var det en omöjlighet att få samtalen bra. Till en följd av detta ändrades Lasarettets organisationsstruktur tillbaka till en tydligare hierarki med fler chefsnivåer. Idag går organisationen mot fler teamchefer med mindre arbetsgrupper om 10-12 medarbetare under sig. Anledningen till denna nya uppdelning är enligt respondent E följande;

- att RU samtalet ska få en betydelsefullare innebörd
- medarbetarna ska få en större möjlighet att känna delaktighet för att i sin tur sänka sjukfrånvaron inom organisationen
- kompetensutveckling ska stärkas genom utveckling i team
- delegering av beslut ska ske längre ut i organisationen
- utveckla samarbete över ”gränssnitt”

Då utvecklingssamtal ska hållas med medarbetarens närmaste chef anser jag att organisationsförändringen var nödvändig för att RU samtalen ska kunna fylla sin mening och dess syfte<sup>117</sup>. Albinsson menar på att strikt hierarkiska organisationsstrukturer ofta utgör hinder för dialog och delaktighet. Han argumenterar för att ju mer en verksamhet är uppdelad i olika avdelningar desto svårare är det att kunskaper och erfarenheter delas mellan dessa<sup>118</sup>.

---

<sup>116</sup> Wolvén 2000. Sid 45

<sup>117</sup> Jmf Jönsson 2004. Sid 22

<sup>118</sup> Albinsson 2002. Sid 120

Jag håller med om att tydliga avdelningar försvårar kunskapsutbytet men att Lasarettets uppdelning på team mjuknar upp den hårda strukturen. Jag anser att hierarkin inte utgör ett hinder för dialog och delaktighet då arbete i team och RU samtal istället öppnar upp nya möjligheter till organisationens utveckling och lärande. Respondent D menar på att den nya organisationsstrukturen med team på 12-15 medarbetare passar RU samtalen bättre då stora grupper är svåra att hinna med. Med en teamchef på plats och färre medarbetare i gruppen bidrar detta till medarbetarskap vilket gör att de anställda blir mer delaktiga i utveckling och får mer ansvar. Respondent D menar också på att medarbetarna blir mer motiverade då de blir sedda och bekräftade på ett helt annat sätt genom den mindre gruppens omfång. Min uppfattning är att teamets storlek bidrar till att chefen får bättre kännedom om den enskilde individens situation och framtidsmål vilket gör att det blir lättare att motivera medarbetaren till en bättre prestation.

En nackdel med Lasarettets hierarki och de nivåer som finns idag är att medarbetarna känner en viss frustration. Respondent A menar på att teamchefer längre ner i organisationen inte ”*har något mandat, han kan ju inte förändra något för mig. Han kan bara sitta där och hålla med*” Detta är något som han tror att många medarbetare upplever. Enligt Management Support är detta ett problem som hon har uppmärksammat tidigare genom att många medarbetare vill prata med den högsta chefen för verksamhetsområdena och inte mellancheferna. Detta är enligt mig en konsekvens av den hierarki som existerar vilket i sin tur kan skapa en hel del frustration med tanke på de beslutsvägar som finns och den tid varje beslut tar. Frustrationen tycks enligt mig bygga på att medarbetarna känner att det är meningslöst att sitta i ett RU samtal i två timmar med någon som inte kan påverka deras lönesättning, utan enbart prata om den anställdes arbetssituation. Enligt mig är detta inte rätt mot de anställda och inte heller mot verksamheten i sig då de anställda inte känner sig motiverade och ifrågasätter varför de ska gå på samtalen om de ej kan påverka något. När jag frågade medarbetarna om deras personliga åsikt samt vad som motiverade dem att gå på RU samtalen gavs det följande svar;

- Respondent K menar på att det alltid är intressant att få feedback på det man gör. Det är även ett tillfälle att ta upp om man saknar något eller inte utvecklas som förväntat
- En känsla av att de brister man framför beaktas samt lönediskussion motiverar respondent G att medverka
- Respondent I anser att samtalet är en möjlighet att stämma av och ifrågasätta om man arbetar efter gemensamma mål och hur, samt vad som är viktigt i det fortsatta arbetet
- ”Vet ej längre, tidigare hade jag en föreställning om att kunna påverka arbetet och miljön” var respondent L: s svar
- Respondent H anser att det är ett bra tillfälle att sätta sig ner då det inte alltid finns tid under dagarna och diskutera utveckling och arbetssituation
- Respondent J menar på att det hittills ej gett henne så mycket då inget blivit bättre för hennes del. Status quo.
- Bra dialog mellan arbetsgivaren och arbetstagaren , inget är så bra att det inte kan bli bättre anser respondent F. Dock anser han att det borde vara tightare uppföljning, gärna en gång om halvåret. Han anser även att det är okej att rannsaka sig själv

- Respondent D anser att RU samtalen är ett jättebra medel på varje arbetsplats då det är ett bra tillfälle för djupare kontakt

Som vi kan se från ovanstående upplysning skiljer sig respondent L: s och J:s svar från de övriga. Vad detta kan bero på är svårt att spekulera kring. En anledning till detta kan bero på att de jobbat inom sjukvården så pass länge att de känner den dom samtalar med och att det ger alltför lite substans för deras del. Respondenterna i fråga anser att det är bra med direktkontakt med sin chef i ostörd miljö men att det är osäkert om man verkligen kan påverka. Respondent L menar även på att lönesamtalen är helt meningslösa. Jag tror att medarbetarnas ålder samt antal år på arbetsplatsen kan spela en avgörande roll för deras syn på RU samtalen. Jag menar på att yngre individer har vana att prata om sig själva och att det ej känns lika konstigt att rannsaka sig själv. I dagens samhälle, inte minst i skolan, ser vi att det har blivit alltmer individen som ska ta plats och visa vad han/hon går för. Utvecklingssamtalen för de yngre blir därmed något självklart och en möjlighet att lyfta fram sig själv och sina egna kompetenser vid en individuell lönesättning.

Med tanke på ovanstående kan detta vara negativt för Helsingborgs Lasarett och det är då viktigt enligt mig att hitta orsaken bakom detta då det indikerar på att något behöver förbättras. Jag anser att det kan finnas flera olika skäl till missnöje och därför kan en dialog vara bra att föra kring vad de anställda ska prestera. Att föra en dialog och förmedla/förankra idéer genom utvecklingssamtal skapar enligt Ahlthorp förutsättningar för att skapa lärande organisationer<sup>119</sup>. Hon menar på att framgångsrika organisationer består utav de som *”har förmågan att utveckla och behålla kompetenta medarbetare”*. Chefer borde därmed bli mer engagerade i de anställdas personliga samt yrkesmässiga utveckling<sup>120</sup>. Som tidigare nämnts i problemdiskussionen är medarbetarna kunskapsbärande specialister och mycket handlar om att ta hand om den kunskap som finns inom företaget.

#### 4.3.2 Ett gemensamt språk

Organisationer består av en rad aktörer som måste organiseras och samverka för att uppnå gemensamma mål samt lösa problem. Därmed hoppas man på större slagkraft. Tack vare de samhällsförändringar som har skett på senare tid blir det alltmer viktigare att samordna organisationens resurser och hitta en verksamhetsstyrning som stödjer strävandet efter målöverensstämmelse<sup>121</sup>. Genom att skapa ett gemensamt språk och ett diskussionsunderlag kan detta göras möjligt.

Att dra nytta av de kompetenser som finns inom Helsingborgs Lasarett, vilket jag pratat om innan, gör det väsentligt att utveckla en gemensam syn på verksamheten. Våren 2001 valde Helsingborgs Lasarett att införa ett målkort, vilket är deras beteckning för det balanserade styrkortet. Målkortet har blivit ett ledningsinstrument för att kunna fokusera på rätt saker och ett sätt att införa ett gemensamt språk för alla inom Lasarettet. Genom att se organisationen ur

---

<sup>119</sup> Ahlthorp 2002.Sid 166

<sup>120</sup> Ahlthorp 2002.Sid 45

<sup>121</sup> Wolvén 2000. Sid 13-15, Lindvall 2001. Sid 48-49

olika perspektiv anser Olve et.al att det skapas en unik helhetsförståelse för organisationen ur olika perspektiv. Målet är att de anställda ska se sin roll i helheten för att organisationen ska ha en chans att uppnå organisationens mål samt dess vision om ett framtida önskvärt tillstånd<sup>122</sup>.

Lasarettet har ett övergripande målkort som är nedbrutet och anpassat till varje verksamhetsområde för att mål och mått skall kunna användas efter deras egna kriterier. Verksamhetsområdets målkort är sedan nedbrutit till varje enhet (exempelvis barnmedicin). På de verksamhetsområden jag har besökt har målkortet i vissa fall stannat på enhetsnivå och andra, vars chefer är mer aktiva och engagerade varit nedbrutet på teamnivå, men oftast inte längre ner i organisationen. Management Support menade dock på att målkortet borde var mer utvecklat och bättre förankrat på ”gräsrotsnivå”. Hon har en uppfattning om att den information som målkortet innehåller fastnar på teamchefsnivå. Management Support anser att det är fullt möjligt att bryta ner målkortet på individnivå eftersom medarbetarna är ”spindeln i nätet”.

Jag anser att det är bra att Lasarettets målkort är nedbrutet på verksamhetsnivå för att det bättre skall kunna förankras hos medarbetarna. Dock har jag sett tecken på att det inte är nedbrutet på individnivå vilket man idag eftersträvar. Jag tycker det är synd att alla inte är medvetna om målkortets betydelse vilket jag tror försvårar arbetet med att uppnå en gemensam målbild. Eftersom målkortet utgör grunden för RU samtalen inom Lasarettet valde jag att ställa en fråga till medarbetarna om de visste *målkortets syfte i RU samtalen*. En del respondenter (K, G, I, H,) svarade nej på frågan. Respondent F gav mig följande svar; ”*tänker inte på balanserat styrkort överhuvudtaget eftersom det är för långt ifrån. Medarbetare och ledning sysslar med olika saker och det blir därför mer relevant för ledningen*”. Respondenten i fråga menar på att RU samtalet ska handla om henne och att det då är svårt att tänka i termer av målkort. Hon ifrågasätter hur ledningen har tänkt att man ska få ihop trådarna? Det är i samband med detta som jag anser att målkortet borde vara nedbrutet på individnivå. Detta på grund av att det skulle kunna skapa en annan gemenskap inom Lasarettet. En gemenskap där 2300 medarbetare ska få säga sitt och känna att det de bidrar med är tillfredställande.

Jag anser att det är konstigt att alla inte innehar samma information om målkortets syfte eftersom det är något övergripande för hela lasarettet. Jag anser att detta tydligt speglar att nivåerna inom lasarettet är mycket tydliga och varje nivå har sin egen uppfattning om vilket syfte RU samtalen fyller. Detta anser jag kan vara problematiskt för organisationen eftersom det är viktigt med konsensus för att skapa motivation. Mer överraskade blev jag när det kom fram att varje avdelning också hade ett eget målkort som medarbetarna inte hade kännedom om. Jag hade från början en förståelse för att alla möjligtvis inte hade kännedom om lasarettets gemensamma målkort men att inte känna till sin egen avdelnings mål? Jag fann det som mycket dåligt med tanke på att det är viktigt att alla arbetar mot samma mål för att arbetet skall fortskrida.

---

<sup>122</sup> Olve et.al 1997. Sid 79-80

Målkortet infördes under bolagsandan och när de återgick till att bli förvaltning tror jag att målkortets syfte kan ha försämrats. Detta eftersom nämnden nu beslutar om en viss ekonomisk pott som strikt skall hållas. För Helsingborgs Lasarett innebär detta att de måste göra hårda prioriteringar och kvotera antalet operationer. I och med detta kan medarbetarna känna att det inte är tillfredställande att gå på samtalen då de känner att de ej längre kan påverka det som sker innanför Lasarettets väggar.

#### **4.3.3 Teamets roll för organisationen**

Olve et.al menar att det är viktigt att ledningen inte undervärderar behovet av att medarbetare i en organisation innehar en gemensam bild av organisationens förutsättningar<sup>123</sup>. Även Jönsson delar denna mening och anser att det är viktigt att en organisation genomför grupputvecklingssamtal med medarbetarna eftersom dessa bidrar till att trygghet och tillit skapas i arbetsgruppen. Han menar även på att grupputvecklingssamtal är ett viktigt komplement till de individuella samtalen eftersom de medverkar till att både organisationen och individerna i gruppen utvecklas<sup>124</sup>. Genom gruppsamtal kan åsikter och erfarenheter delas inom gruppen och medarbetarna får på så sätt tillgång till nya erfarenheter som de inte haft möjlighet att skaffa sig på egen hand<sup>125</sup>.

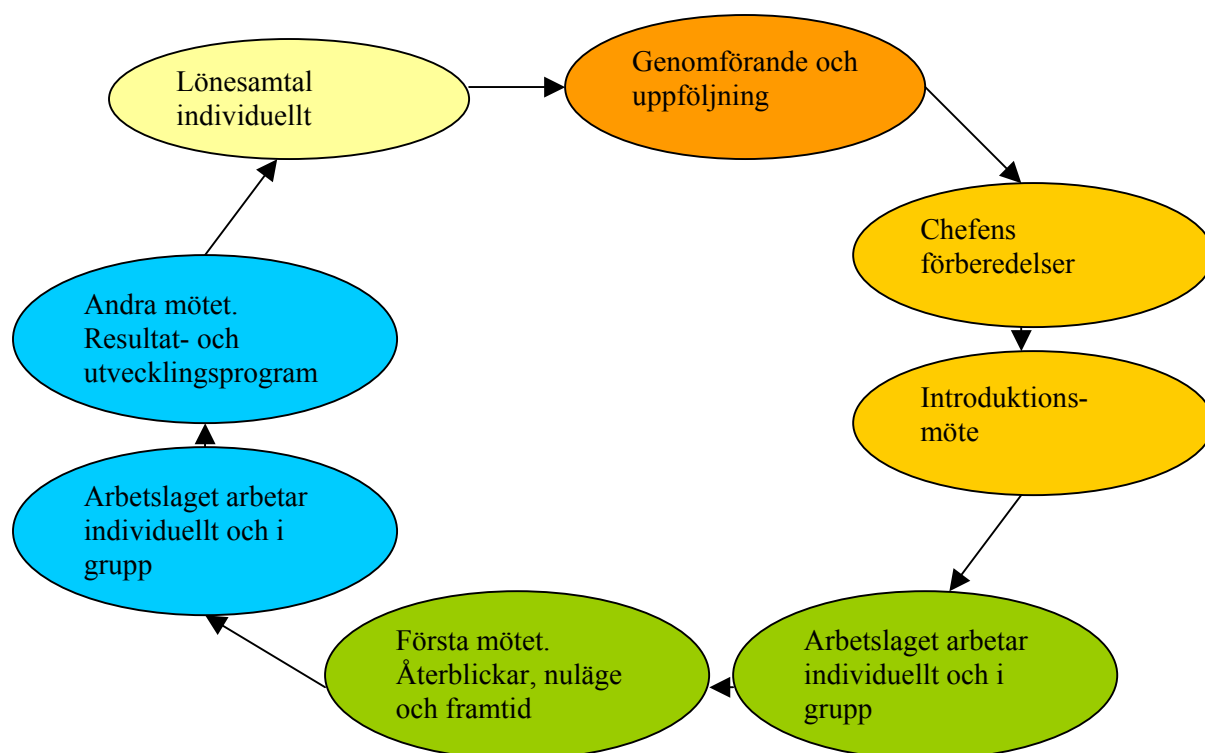
Management Support menar att gruppsamtal är en möjlighet för organisationen att skapa en gemensam målbild hos medarbetarna kring mål och vision. Utan en gemensam målbild är sannolikheten enligt henne, annars stor att varje medarbetare skapar sig en egen målbild, vilket leder till att organisationen drar åt olika håll. Helsingborgs Lasarett har idag en utarbetad arbetsmodell som innefattar såväl grupp som individuella samtal. Modellen är uppbyggd så att RU samtalen inleds med gruppsamtal och därefter genomförs individuella samtal med chefen som bland annat innefattar en dialog kring lönesamtal.

---

<sup>123</sup> Olve et al 1997. Sid 51

<sup>124</sup> Jönsson 2004. Sid 32-33

<sup>125</sup> Senge 1995. Sid 221



Figur 4.2 Omarbetad arbetsmodell för resultat och utvecklingssamtal i grupp för Helsingborgs lasarett<sup>126</sup>.

En samlad bedömning är att denna modell ser mycket bra ut på pappret, detta då det ger arbetsgruppen en möjlighet att stämma av med varandra och sätta upp gemensamma arbetsmål, vilket är mycket viktigt för att en teamkänsla skall infinna sig i gruppen. Tillsammans kan medarbetarna också hjälpa varandra att se saker med nya ögon och lära av varandras tidigare erfarenheter, något som inte är möjligt vid enbart individuella utvecklingssamtal. Min uppfattning är därmed att grupputvecklingssamtal i högsta mening är något mycket betydelsefullt för en organisation att tillämpa för att kunna erhålla en fokuserad ansträngning på en viss sak. Att varje medarbetare sedan får möjlighet att föra en individuell dialog med chefen angående sina personliga saker ser jag som mycket bra. Jag fann dock under min fallstudie att ingen av de avdelningar jag besökte tillämpade grupputvecklingssamtal som en del i RU samtalet vilket kändes mycket tråkigt då det kan vara till en stor tillgång för Helsingborgs Lasarett. Genom att kombinera olika erfarenheter och åsikter kan arbetsgruppen bli mer effektiva och komplettera varandra på ett helt annat sätt än vad som kanske tidigare gjorts.

När jag talade med respondent E berättade han att han enbart höll samtal med andra chefer och att det därför inte var nödvändigt inom hans område att hålla grupputvecklingssamtal. Han menade på att chefer har individuella mål och att det var viktigare med en ”vi känsla” längre ner i organisationen där man arbetar i team. Respondent D berättade att de fått utbildning i att hålla samtal i grupp men att de till slut ändå valt att genomföra individuella RU samtal med anledning av att medarbetarna vill diskutera personliga frågor enskilt. Respondent D:s

<sup>126</sup> 050228. Stencil. Arbetsmodell för resultat och utvecklingssamtal i grupp.

uttalande ifrågasätter jag dock kraftigt eftersom medarbetarna trots att Lasarettet tillämpar gruppsamtal får individuellt RU samtal med sin chef. Kanske är fallet så att gruppsamtal kräver mer tid samt att kraven som ställs blir större på chefen? Kanske är detta två anledningar till att cheferna på lasarettet väljer att inte genomföra grupputvecklingssamtal trots att det har fått utbildning i hur de skall genomföras?

Min uppfattning är dock att en chef som tillämpar grupputvecklingssamtal har mycket att vinna på att låta gruppen samspråka även om det fordrar mer tid från det ordinarie arbetet. Dels stärks teamkänslan i gruppen om aktiviteter kan diskuteras tillsammans och mål sätts upp tillsammans, eftersom alla är engagerade och är delaktiga i planeringen. I grupp finns det dessutom möjligheter att positivt kunna påverka varandra med resultat och erfarenheter som gör att den enskilde "tar sig i kragen" och spurras att prestera på ett bättre sätt. Men samtalen kan också bidra till att chefen har en chans att få en rättvisare bild utav sig själv eftersom gruppen tillsammans står för åsikterna kring dennes ledarskap. Att bedöma och kritisera sin chef i ett privat samtal anser vi är mycket svårt och sannolikheten att medarbetaren vågar säga vad han eller hon egentligen tycker är liten<sup>127</sup>.

Senge menar på att individuell inläring kan sakna betydelse för organisatorisk inläring. Han menar vidare på att den inläring som sker i grupp sprider sig till och påverkar en organisation på ett effektivare sätt. Detta i sin tur förutsätter dialog och att lärande sker i team<sup>128</sup>. En ytterligare fördel med gruppsamtal blir då att målen kring det balanserade styrkortet kan lyftas fram och diskuteras under samtalet. Detta gör att gruppen skapar en gemensam förståelse för vad som är viktigt för dem och därmed finner det lättare att arbeta mot målen eftersom de tar ett gemensamt ansvar för att uppfylla dem. Kommunikering av det balanserade styrkortet kan ske lättare, vilket jag ser som positivt. Idag är kännedomen mycket låg kring styrkortet och dess koppling till RU samtalet. Respondent E tydliggjorde att målkortet ligger till grund för RU samtalen och genom detta "styr" medarbetarna. Jag finner det konstigt att medarbetarna inte har kännedom om något som enligt respondent E styr dem till så stor del som RU samtalet gör.

När jag ställde frågan till medarbetarna om de hade några förslag på förbättringar kring RU samtalet som det ser ut idag fick jag följande svar från respondent F: *"Det hade varit bra att presentera sina mål för de andra och det hade varit roligt att ha samtal med gruppen eftersom alla har åsikter om allt."* Hon menade vidare att gruppsamtal kan hjälpa medarbetarna att komma vidare genom att de kan rannsaka varandra, något som är svårt att göra själv. Dock menade hon på att det kan vara jobbigt att höra om andra kritiserade henne. Detta tydliggör enligt mig behovet om att medarbetarna vill ha utvecklingssamtal i grupp. Jag håller dessutom med respondent F om att det kan vara jobbigt att andra kritiserar en, men att detta är något gruppen och dess medlemmar lär sig med tiden.

---

<sup>127</sup> jmf Jönsson 2004. Sid 35

<sup>128</sup> Senge 2002. Sid 218

## 4.4 Medarbetarskap

---

*I detta analyskapitel presenteras den sista nyckelfaktor. Medarbetarskapets betydelse för den anställde och för företaget handlar i stor del om att kunna påverka sin arbetsuppgift och ta tillvara den kompetens som finns i en organisation. På vilket sätt hjälper ledaren till med att skapa delaktighet och ökad motivation?*

---

### 4.4.1 Delaktighet och motivation

Som tidigare nämnts under teoristycket 3.7, Motivering av medarbetare, är utvecklingssamtal ett slags forum om hur medarbetarens personliga egenskaper och färdigheter kan lyftas fram i sin arbetssituation. Såsom Hilmarsson och Jönsson menar på, är det viktigt att medarbetarnas åsikter lyfts fram för att sin tur skapa en ökad motivation hos medarbetarna då de känner att deras åsikter är betydelsefulla<sup>129</sup>. Medarbetarsamtal enligt Mikkelsen grundar sig på tanken om dialog och deltagande<sup>130</sup>. Anrell 1989 menar vidare på att detta bidrar till vad vi nämnt tidigare i stycke 3.3 för en ledningsfilosofi kännetecknad av ansvarsfördelning och decentralisering.

På frågan till vilket som är det viktigaste styrverktyget fick jag svaret att målkortet, vilket är Helsingborgs Lasarets benämning för det balanserade styrkortet, är det viktigaste enligt respondent B. Hon menar på att målkortet är en del av verksamheten varje dag men att det är svårt att få medarbetarna till att förstå detta. Hon anser även att de hela tiden behöver tala om vad som behövs göras och vad de anställda behöver tänka på. Målkortets syfte enligt respondent B är att skapa delaktighet och att få de anställda att förstå kritiska framgångsfaktorer. Hur ska vi kunna skapa delaktighet i samband med målkortet? För att få en förståelse för hur företagets övergripande mål påverkar det dagliga arbetet måste målkortet enligt Olve et.al brytas ner till en nivå där en tillfredsställande konkretisering kan ges<sup>131</sup>. Detta är något som jag idag känner saknas på Helsingborgs Lasarett med tanke på att de ej har målkort ner på individnivå. För att få de anställda till att vara eniga och se kritiska framgångsfaktorer är detta nödvändigt. Målet blir därmed att de anställda ser kopplingen mellan sina arbetsuppgifter och målen i deras egna målkort i förhållande till avdelningens och Lasarettets målkort. Olve et.al menar på att det inte är nyckeltalen i sig som är värdet av ett balanserat styrkort. Istället handlar det om det åsiktsutbyte som styrverktyget leder till genom att diskutera hur en organisation är och vill vara samt olika sätt att ta sig dit<sup>132</sup>.

---

<sup>129</sup> Hilmarsson 1999. Sid 181-182, Jönsson 2004. Sid 19-20

<sup>130</sup> Mikkelsen 1998. Sid 184

<sup>131</sup> Olve et.al 1997. Sid 75

<sup>132</sup> Olve et.al 1997. Sid 124,127-128



Olika individer har olika behov, det vill säga olika faktorer som skapar motivation i sitt arbetsliv. Exempel på detta rör sig om prestationer, erkännande, ansvar samt befordran. När dessa behov existerar hos en individ menar Herzberg på att det omedelbart leder till mer behov av samma sak<sup>133</sup>. Genom att ha utvecklingssamtal menar jag på att det är lättare att lyfta fram och undersöka vad varje anställd motiveras utav och på så sätt göra det dagliga arbetet mer innehållsrikt och motiverande. Alla individer motiveras inte av samma sak vilket jag anser är viktigt att vara medveten om samt ta hänsyn till. En anställd kanske motiveras av att lösa problem och en annan motiveras av att åta sig ett större ansvar inför en grupp. Detta är företeelser som genom utvecklingssamtal kan lyftas fram och vara till nytta genom hela organisationen.

Genom att ta upp mått och mål för diskussion genom utvecklingssamtal, såväl i grupp som enskilt anser jag att delaktighet och motivation förbättras. Genom att sambanden görs relativt tydliga och diskuteras, skapas i sin tur grunden för lärande och att kommunicera ut en riktning dit organisationen ska ta sig. Ett team består enligt Anrell av ett antal människor som förts samman för att uppnå en gemensam målsättning. Teamet har vidare till uppgift att stärka medlemmarnas känsla av tillhörighet och identitet vilket i sin tur har en avgörande funktion för utvecklingsmöjligheter och effektivitet<sup>134</sup>. Spridning utav information kan idag te sig annorlunda på många arbetsplatser och hur detta görs tror jag beror på organisationsstruktur och kultur.

Idag sker mycket överföring av information inom Lasarettet via mejl och intranät. Respondent D menar på att information som läggs ut via mejl eller via intranät många gånger inte fungerar helt och hållet på lasarettet. Detta beror på det är svårt att veta om medarbetarna läser och tar till sig informationen eller om de har möjlighet att överhuvudtaget nå den. Hon åsyftar till att alla inte har datorer eller den datorvana som behövs för att kunna nå informationen. Den muntliga kommunikationen fungerar dock bättre och hon anser att det är viktigt att hålla kvar vid den. Hennes uppfattning är dock att tekniken längre fram kommer att vinna och att en kombination utav de båda är bra då en större medvetenhet om vad som sker inom organisationen kan ges.

Jag håller med om att en kombination utav de båda kanalerna är en bra ide. Min uppfattning är att intranätet är ett bra hjälpmedel för en organisation när de vill nå ut med information eller nyheter till medarbetarna. Detta gör att samtliga medarbetare får tillgång till all relevant information och inget stoppas upp under vägen. Så är i alla fall tanken. Detta tror jag stärker organisationen eftersom medarbetarna känner att de är mer insatta och involverade i hur det går för organisationen vilket genererar i att de känner en större delaktighet i det dagliga arbetet. Dock är intranätet en envägskommunikation vilket gör att det lätt blir opersonligt eftersom det är omöjligt att skapa en dialog mellan medarbetarna. Många läser ej sina mejl grundligt utan skummas bara igenom snabbt, sen slängs dem. Det kan även bli svårt att se helheten med informationen i mejlen och många kan känna det svårt att fråga något och

---

<sup>133</sup> Abrahamsson & Andersen 2000. Sid 149

<sup>134</sup> Anrell 1989. Sid 46

struntar istället i att söka fakta. På detta sätt går mycket viktig information förlorad. Mejl sätter också begränsningar för vilken typ av information som kan publiceras via intranätet och vilken typ av information som bäst bör ske muntligt. Jag menar på att mer betydande information, såsom personlig kritik och som rör medarbetarna på ett mer personligt plan, bör ges från ledaren eftersom möjligheten till konversation då finns samt att den personliga kommunikationen skapar en större gemenskap mellan medarbetarna.

Lasarettet har dock en bit kvar tills de kan tillämpa intranät på detta sätt. Som jag har förstått har många medarbetare inte tillgång till datorer eller datorvana vilket försvårar informationsflödet i organisationen. Mitt förslag är att samtliga medarbetare skall ha tillgång till en dator med intranät på arbetsplatsen samt att alla skall få utbildning i hur intranätet fungerar. Jag är medveten om att detta kan vara en kostsam process men att den kommer att betala sig i det långa loppet genom att ledningen kan vara säkra på att alla medarbetare får tillgång till information snabbt och smidigt. Jag anser dessutom att intranätet framöver kan vara ett sätt för ledningen att nå ut med målkortet som inte bara ligger till grund för RU samtalen utan enligt respondent E också skapar kriterier för bra medarbetarskap genom att positiva och negativa saker tas fram.

#### **4.4.2 Ledarskapets betydelse**

Ledaren innehar en viktig roll gentemot medarbetarna eftersom ledaren skall finnas där för att stötta och vägleda dem till att vidareutveckla sina förmågor<sup>135</sup>. Medarbetare vägleds dels genom att information som ledaren samlat in eller besitter förmedlas ut. För att detta skall fungera bra är det av stor vikt att ledaren innehar förmågan att kunna kommunicera ut informationen på olika sätt till olika människor för att få största möjliga respons<sup>136</sup>. Enligt Ahltopp måste chefen på 2000-talet vara en ”god kommunikator”. Hon menar därmed på att en chef ska kunna förmedla innehåll för att ge mening för de anställda och inte bara presentera mål i form utav siffror<sup>137</sup>.

Det finns inga gemensamma visioner för Helsingborgs lasarett utan varje verksamhetschef driver sin avdelning på sitt sätt och de väljer därmed att prioritera olika. Ledarens personlighet påverkar därmed också hur organisationen fungerar och vad medarbetarna presterar. Min uppfattning är att ledarens personlighet avspeglar sig på hur RU samtalen ser ut och genomförs, vilket bidrar till att RU samtal kan se olika ut i en organisation. Alla medarbetare på lasarettet har en egen Individuell Utvecklings Plan (IUP) som innehåller personliga målsättningar. I den står också beskrivet vad som behövs utvecklas samt eventuell komplettering av utbildning.

Vilken funktion målkortet och dess mål har i RU samtalen varierar kraftigt mellan Lasarettets avdelningar och chefer. Respondent C berättade att tanken från början var att diskutera två mål ur målkortet under ett RU samtal och koppla detta till individen. Jag uppmärksammade

---

<sup>135</sup> Mikkelsen 1998. Sid 124

<sup>136</sup> Wilson 2000. Sid 76

<sup>137</sup> Ahltopp 2002. Sid 166

tidigt att det fanns en delad bild kring målkortets betydelse och sättet att använda det. Respondent E har exempelvis valt att styra sin avdelning och sina medarbetare med hjälp av målkortet vilket han anser fungerar bra då det är mätbart och processinriktat. Som tidigare nämnts ligger målkortet också till grund för RU samtalen och dess utformning. Respondent C har valt att styra sin avdelning genom att så in en ledningsfilosofi som bygger på tillit. Han vill att medarbetarna skall ta eget ansvar och tror att de upplever stor frihet i arbetet. Han menar på att det redan finns energi och intresse för att operera och att han därmed inte behöver motivera dem till arbete eftersom de vill arbeta. Han betonar vikten av att varje möjlighet som finns till småprat bör tas tillvara då det signalerar en attityd och ger ett innehåll. Målkortet använder han sig endast utav när det gäller att stämma av att arbetat flyter i rätt riktning och att rätt saker bli gjorda.

Jag anser i likhet med Jönsson<sup>138</sup> att det är av stor vikt att ledningen är eniga om vad som är väsentligt för organisationen. Jag tror att det är viktigt att alla inom organisationen arbetar på liknade sätt för att RU samtalen skall hålla samma kvalitet oberoende av vilken avdelning medarbetarna arbetar på. Idag är RU samtalen uppbyggda på olika sätt på olika avdelningar, mycket beroende på chefens personliga uppfattning om samtalets betydelse. Detta anser jag inte är rätt emot medarbetarna eftersom alla samtal bör bygga på samma förutsättningar. Jag har en förståelse för att samtal varierar beroende på vilken chef som håller i dem och vad olika medarbetare finner viktigt att diskutera. Dock anser jag att hela ledningen än en gång måste vara klara över vilken funktion samtalen skall fylla. Ledningen måste vara överens och dela framtida visioner om vart organisationen är på väg. Om inte detta görs tror jag att även motivationen hos medarbetarna minskar. Detta kan även leda till att ledningen kommer att dra åt olika håll vilket kan komma att kosta organisationen både energi, tid och pengar.

En chef påverkar hur RU samtalen genomförs samt hur ofta vilket i sin tur påverkar den kvalitet de får. Anser chefen att samtal inte behövs utan istället känner ett tvång att genomföra dem tror jag att detta bidrar till att de inte blir bra. Är chefen av den uppfattning att de är mycket givande kan detta smitta av sig på resterande chefer och en bättre motivation kan uppstå. Jag anser att en chefs ledarstil påverkar mycket hur medarbetarna känner inför samtalen. Har de en uppfattning om att RU samtalen kan ge dem en möjlighet att påverka sin arbetssituation tror jag att engagemanget blir större. Min uppfattning är att det är viktigt att låta medarbetaren ha en möjlighet att själva kunna påverka sin arbetssituation.

För att samtalen dock skall generera ut i dessa önskade tillstånd är det viktigt att båda parter har förberett sig inför samtalet och därmed tänkt igenom vad de vill diskutera<sup>139</sup>. Till hjälp har Helsingborgs Lasarett ett formulär med ett antal kriterier som skall fungera som ett hjälpmedel under samtalet. Formuläret innehåller frågor kring prestationer och resultat, arbetsförhållanden och ledarskap. På en skala från minus till plus, med normalt i mitten skall medarbetaren gradera sig själv och sin chef. Jag anser att denna skala kan vara svår att använda sig utav då det inte finns en definition på vad normalt är. Vad är en normal

---

<sup>138</sup> Jönsson 2004. Sid 14

<sup>139</sup> Ronthy-Östberg 1991. Sid 24

prestation? När jag ställde frågan till en avdelningschef om vad som är en normal prestation är, ansåg han liksom jag att det är mycket svårt att säga. Han berättade att han många gånger inte använder formuläret fullt ut eftersom det är opersonligt och att det är svårt att veta vem/vad man ska jämföra det ”normala” mot. Genom att stämma av med medarbetarna och delegera ut ansvar anser jag att arbetsuppgifter kan säkerställas. Medarbetarna känner därmed att samtalen ger dem en möjlighet att utvecklas genom utbildningar och att det som har hänt och skall ske i organisationen tydliggörs för dem.

Oberoende av om målkortet har tillämpats eller ej så sätts målen för medarbetaren upp, i samförstånd mellan medarbetaren och chefen. Till hjälp ligger det formulär som de båda parterna fyllt i före samtalet. Efter en gemensam bedömning av vad som behöver förbättras eller utvecklas skrivs sedan ett ”avtal” mellan parterna som tydligt visar när målen skall vara uppfyllda. Genom att avtalet dokumenteras är det lätt för både chefen och medarbetaren att sedan kontrollera att målen uppfylls. Medarbetarna bär med sig det som fastställts under samtalet i sin individuella utvecklingsplan och har därmed möjlighet att gå tillbaka och kontrollera vad som sagts. Min uppfattning är att medarbetarna i stort finner samtalet som bra då det ger dem en möjlighet att sätta sig ner och diskutera sin kring arbetssituation och utveckling, något som det inte finns tid till annars.

## 5. Avslutning

---

*I detta kapitel binder jag samman uppsatsens övergripande frågeställningar utifrån analys och teoriavsnittet. Avslutningsvis ger jag förslag på framtida studier inom det valda området.*

---

### 5.1 Slutdiskussion

Med utgångspunkt i syftet har jag i kapitel fyra valt att analysera de intervjuer som genomfördes i samband med det valda ämnet, utvecklingssamtal. Syftet med uppsatsen har varit att öka förståelsen för varför utvecklingssamtal är viktigt för en organisationsledning, sett ur ett styrperspektiv. Det valda studieobjektet har varit Helsingborgs Lasarett, ett bra val med tanke på dess stora och komplexa organisation. De valda teorierna presenteras i kapitel tre. I kapitel fyra analyseras inhämtad empiri som sätts i relation till vald teori för att på så sätt försöka skapa ett sammanhang. Slutdiskussionen har till syfte att knyta samman uppsatsen och visa på de viktigaste synpunkterna och lärdomarna som framkommit under arbetets gång.

Som framkommit i problemdiskussionen och genom arbetets gång besitter medarbetare på alltmer information och kunskap. Men frågan är hur vi ska kunna sprida denna till övriga medarbetare inom en organisation utan att kunskapen ska gå förlorad? Hur vi ska kunna få tillgång och vetskap till denna kunskap är också en annan central fråga. Som tidigare nämnts ställer kunskapsarbetets betydelse andra krav på dagens verksamhetsstyrning. Det handlar i större utsträckning om att utöka medarbetarnas ansvarstagande men också om att motivera och engagera alltmer. Genom större ansvarstagande kan en större motivation från medarbetarnas sida genereras vilket i sin tur kan vara positivt ur organisationens synpunkt. Tack vare de organisations och samhällsförändringar måste varje organisation se sitt kompetensbehov för att kunna möta nya krav som eventuellt kan komma att ställas på organisationen i framtiden. Som tidigare nämnts krävs en gemensam målbild hos medarbetarna inom en organisation för att kunna existera och utvecklas till det bättre. Olika målbilder genererar till att organisationen drar åt olika håll vilket vi tror kan leda till en svag organisation i dagens samhälle. Detta visar på vikten av att implementera en verksamhetsstyrning som ser till att de anställdas och organisationens kvalifikationer lyfts fram, utvärderas och förbättras kontinuerligt.

Min uppfattning är att en väl fungerande organisation bygger på att alla är medvetna om vem man är till för och att alla delar denna syn. Syftet med att införa balanserat styrkort, det vill säga målkort för Helsingborgs Lasarett har varit att tydliggöra målen för att kunna erbjuda god kvalitet och säkert medicinskt omhändertagande. Detta har bidragit till att se Lasarettets kompetensbehov och att utveckla verksamheten framåt. Respondent D menar på att det balanserade styrkortet är en nedskrivna målsättning vilket ska ge en tydlig bild av vart verksamheten är på väg. Genom att ha mål nedskrivna som i det balanserade styrkortet anser

jag att det kan vara lättare att följa upp om målen infriats. Ett icke nedskrivet mål som inte heller utvärderas på samma sätt som ett nedskrivet mål, kan lätt glömmas bort bland organisationens andra aktiviteter. För Helsingborgs Lasarett har målkortet blivit det viktigaste styrverktyget.

Men hur pass väl implementerat styrkortet är längre ner i organisationen kan enligt mig diskuteras utifrån de intervjuer som genomförts. Min uppfattning är att verksamhetscheferna och de som arbetar högre upp i hierarkin är väl medvetna om dess funktion medan övrig personal inte är fullt så insatta eller intresserade i dess betydelse och funktion. Jag menar därmed att förankringen av det balanserade styrkortet hos medarbetarna är misslyckat. Styrkortet måste därmed bli synligt, begripligt och vardagligt! Annars finns risken att dess styrkor glöms bort eller negligeras. Tid och energi är något som behövs för att kunna få ner det på gräsrotsnivå. Detta är något jag känner att Helsingborgs Lasarett måste göra nu med tanke på införandet av RU samtal då det är ett ypperligt tillfälle att kommunicera ut målen och skapa en förståelse för dess innebörd. Det går inte bara att ha målen nedskrivet på ett papper eller på dess intranät, utan måste diskuteras och synliggöras individer emellan. Antingen via workshops eller gruppsamtal. Att vi pratar med varandra varje dag är ingen ursäkt att inte ha utvecklingssamtal inom en organisation. De dagliga samtalen handlar om vardagliga ting och inte om utveckling och framtid. Därmed behovet av utvecklingssamtal.

*Vilka är då drivkrafterna bakom införandet av utvecklingssamtal?* Min uppfattning är att det finns en rad olika drivkrafter bakom en implementering av utvecklingssamtal. En huvudfaktor är att organisationen får ytterligare en möjlighet till att förankra dess värderingar, mål och strategier. Genom att värderingar, mål och strategier behandlas under samtalet realiseras en gemensam målbild hos samtliga medarbetare vilket är nödvändigt för en organisation idag. I de fall där en gemensam målbild saknas, skapas olika föreställningsvärldar bland medarbetarna och detta kan leda till att prioriteringarna inom organisationen blir olika. Jag anser att olika prioriteringar skapar förvirring och kan leda till sämre prestationer. Det är därmed av stor vikt att det finns en gemensam uppfattning av vad som är betydande för en organisation. Genom att medarbetare får en större insikt i den verksamhet som bedrivs skapas en förståelse och ett helhetsperspektiv. Om samtliga i en organisation är väl insatta i verksamhetens mål och strategier blir det tydligare att utläsa vilka resurser samt vilket kompetensbehov som finns samt behövs.

*Vilken är chefens roll i organisationen för att kunna skapa förnyelsekraft och effektivitet?* En chef har bland annat till uppgift att planera och utveckla arbetet i en organisation. Genom att tidigt kunna förutspå de kompetenser som finns i organisationen samt vilka som kommer att behövas framöver gör det möjligt för chefen att tidigt kunna utläsa vilka nyanställningar och eventuella utbildningar som behövs. Därmed måste kompetensområden tydliggöras! Detta kan göras genom ett utvecklingssamtal där chefen har en möjlighet att skaffa sig information om medarbetarna. Genom att deras kompetenser, mål och framtidsplaner lyfts fram, kan förmågor som inte syns i den dagliga verksamheten tydliggöras samt ligga till grund för

utformning av det kommande arbetet. Detta i sin tur leder till att medarbetarskap skapas eftersom medarbetarna känner att deras kompetens tas tillvara och målet är att arbetet ska bli mer meningsfullt. Detta är även ett bra sätt att klargöra förväntningar och ansvarsfördelning mellan chef och medarbetare. En annan viktig aspekt för Helsingborgs Lasarett är att få läkarna att förstå och motivera hur viktigt det är att öka alla sina kompetenser, inte bara en eller två. Däremot kan de ej tvinga dem till att närvara eller förstå vikten av detta. Istället måste Lasarettet övertyga läkarna till att detta är något bra samt ge dem tid att reflektera över dess betydelse.

Då utvecklingssamtal består av uppföljning kan förväntan och ansvar på medarbetaren tydligt lyftas fram. *Vad har uppföljning för betydelse inom en organisation?* Uppföljningen har till uppgift att utvärdera om de förväntningar som sattes upp vid första samtalet har införlivats. Medarbetaren får härmed feedback på sina prestationer och detta anser vi är en mycket viktig del i utvecklingssamtalet. Genom att medarbetaren får uppmärksamhet för de prestationer den gjort, stärks även självkänslan och medarbetaren känner sig uppskattad. Genom utvecklingssamtal kan en organisation även bidra till att ge medarbetarna nya personliga utmaningar. Antingen om man ger dem ett uppdrag eller projekt som ska fullföljas, såväl enskilt som i grupp eller sätter upp nya personliga mål fram tills nästa utvecklingssamtal. Min uppfattning är att Helsingborgs lasarett är dåliga på att följa upp målen som sätts upp, vilket är sorgligt då organisationen inte kan vara säker på att utveckling skett. Kanske står de kvar på samma plats som tidigare? Det är enligt mig av stor betydelse att lägga extra kraft på uppföljning, speciellt i lärande organisationer där vikten ligger på att dela med sig utav sina tidigare kunskaper till andra.

Utvecklingssamtal ses som en möjlighet att skapa delaktighet hos medarbetarna. Genom att information diskuteras och tydliggörs under samtalet leder detta till en större delaktighet hos medarbetarna. Eventuella problem eller brister i organisationen kan lyftas fram och lösas vid detta tillfälle istället för att medarbetarna går och oroar sig över problemen. Genom att problem lyfts fram och löses kan nya förutsättningar skapas, vilket i sin tur mynnar ut i trivsel och motivation. Även i förändringstider är utvecklingssamtalet ett gott hjälpmedel, eftersom information som vi tidigare nämnt kan lyfts fram och diskuteras. Vid en god dialog mellan chef och medarbetare om vad som kommer att ske framöver kan eventuella rädslor inför det nya istället vändas till det bättre, när medarbetaren får tillgång till mer information. Informationen ger därmed en förklaring och trygghet inför det nya som kan komma att skapas, vilket är viktigt för att skapa motivation hos medarbetarna.

*Hur kan en organisation integrera utvecklingssamtalet i ett balanserat styrkort?* Min egen uppfattning är att utvecklingssamtal är ett utmärkt sätt att integrera i det balanserade styrkortet, trots att det rör sig om en kombination av mjuk och hård styrning. Genom en god implementering av styrkortet i en organisation skapas en unik helhetsförståelse hos medarbetarna, detta eftersom de ser sin del i helheten och därmed vad som är viktigt för just dem.

Det balanserade styrkortet är uppbyggt efter ett antal mål som organisationen valt att ta fram. Ofta handlar detta om långsiktiga mål, vilka kan ses som hjälpmedel att uppmärksamma organisationens olika förhållanden samt för att uppnå en långsiktig lönsamhet. Även utvecklingssamtalet genererar ut i ett antal mål för individen. Min uppfattning är att de mål som finns i det balanserade styrkortet skall försöka sammanföras med individens mål och förutsättningar. Det viktigaste för organisationen är dock att uppfylla sina egna mål, men det är även av intresse att sammanföra dessa mål tillsammans till ett gemensamt. Jag menar därmed på att om medarbetarna ser sin del i helheten och har god kännedom kring styrkortets mål, så kan dessa mycket väl bli till gemensamma mål.

Det balanserade styrkortet bygger på tidsdimensioner, vilka är- igår, idag och imorgon. Jag anser att dessa tidsdimensioner är det samma för utvecklingssamtalet, dels uppföljning, vart medarbetaren befinner sig idag samt framtida utveckling. Jag menar på att detta är bra då det tvingar organisationen och medarbetarna att tänka på att dagens verksamhet kommer att påverka morgondagens utveckling. Styrkortet kan ses som en process och så även utvecklingssamtalen.

Som tidigare nämnts bygger utvecklingssamtalen på att följa upp prestationer för individuell utveckling. Styrkortet innehar tydligt nedskrivna mål och genom att sammanföra dessa med individens anser jag att det är lättare att följa upp. Anledningen till detta är att nedskrivna mål, är lättare att följa upp eftersom tydligheten finns där när det är dags för uppföljning. Jag menar på att det skall vara lätt att ”mäta” målen om framgång skall nås. Genom bra preciserade mål och mätverktyg som båda parter har god kännedom kring, minskas även möjligheten för att parterna skall missuppfatta varandra. Genom att samtliga fokuserar på rätt saker skapas även ett gemensamt språk på lasarettet. I dagsläget anser jag att fokuseringen hos medarbetarna skiljer sig åt, vilket kan vara en bidragande orsak till att Helsingborgs Lasarett inte har någon gemensam företagskultur. Jag vill avslutningsvis framhålla att det balanserade styrkortet inte ger förbättrat resultat med en gång, utan som tidigare nämnts är det en process och processer tar tid! Sen är det ej meningen att göra allt omedelbart. Det är viktigt att tänka på vad man vill och vilka fallgropar som kan finnas på vägen.

*Vad krävs för att utvecklingssamtalet ska fungera som bra styrmedel?* Min uppfattning är att den viktigaste detaljen för att utvecklingssamtal skall fungera som ett styrmedel är att samtliga i ledningen är väl överens om dess implementering samt avsätter tid till att diskutera vad som är viktigt för dem och deras organisation. Det är därmed betydelsefullt att hela ledningen är eniga om syftet till varför samtalen införs samt stödjer detta. Genom en enad ledning kan implementeringen lägre ner i organisationen ske lättare, eftersom alla förmedlar samma budskap. Att informera medarbetarna om utvecklingssamtalen och dess syfte ökar förståelsen och vetskapen om varför de skall tillämpas. Det är dessutom av stor vikt att organisationen framhåller vilka fördelar utvecklingssamtalet kan ge medarbetarna personligen. Detta gör att kommunikationen dessutom förbättras vilket ytterligare stärker



samtalen och organisationen. I de fall där detta inte sker uppkommer det olika målbilder vilket i stället försvårar arbetet och sänker prestationerna.

Idag finns det ingen gemensam målbild hos Helsingborg Lasarett vilket grundar sig på att kännedomen kring målkortet är mycket liten. Alla vet inte om att det finns ett målkort eller att detta skulle vara kopplat till utvecklingssamtalet. Jag menar på Helsingborgs Lasarett hade vunnit mycket på att öka kännedomen kring målkortet och dess betydelse för organisationen eftersom detta hade lett till att organisationen hade arbetat åt samma håll och mål. Jag anser att det är chefens uppfattning som påverkar hur samtalen sköts och hur bra personalen trivs med samtalen. I de fall där chefen har en negativ inställning till samtalen är min uppfattning att om samtalen genomförs, görs detta utan något större engagemang. Genom att chefens syn påverkar utvecklingssamtalets utformning bidrar detta till att samtalen kan se olika ut inom en organisation, vilket inte är rätt emot medarbetarna. Jag anser därmed återigen att implementeringen är av stor vikt för att öka motivationen och förståelsen för samtalen. Genom att ha samma målsättning och delade framtida visioner inpräntad hos samtliga medarbetare kan samtalen därmed få ett jämnare utseende. Ledare har dessutom en viktig roll i att se till att det finns en dialog mellan dem och medarbetarna för de som behöver vägledas och stöttas i arbetet. Dialog i sin tur skapar lärande då vi tar del av varandras kunskaper och tidigare erfarenheter. Dessutom är det chefens uppfattning som påverkar hur allt sköts och hur bra dess anställda trivs. Min uppfattning är att det inte finns en ledarstil som är bäst utan snarare att ledare kan vara olika bra i olika situationer och att de borde ta lärdom av detta genom att komplettera varandra.

Som tidigare har nämnts är uppföljningen en mycket betydande del för hur samtalen fungerar. Det är här organisationen ser vad som skett och vad som måste utvecklas ytterligare. Att följa upp uppsatta mål och se till att dessa infrias är viktigt, för utan uppföljning kan målen inte mätas vilket genererar till att utveckling möjligtvis inte skapats. Min uppfattning är att målen bör följas upp oftare än en gång per år, detta då det är svårt att sammanfatta ett helt år på en till två timmar. Genom att utvärdera samtalen oftare skapas ytterligare möjligheter genom att kompetensbehovet tydliggörs tidigare, möjligheten att upptäcka problem och möta svårigheter tidigare är ytterligare fördelar. Jag anser att det inte behöver bli någon större kostnad för en organisation att hålla fler samtal per år, eftersom de istället kan tjäna in detta på att problem upptäcks tidigare samt att kommunikationen och engagemanget blir större hos medarbetarna vilket också leder till större tillfredsställelse. Viktigt att nämna är att chef och medarbetare tillsammans skall sätta upp en utvecklingsplan för framtiden, detta för att organisationen och individens mål skall kunna sammanföras och skapa vinster för samtliga.

## **5.2 Förslag till framtida studier**

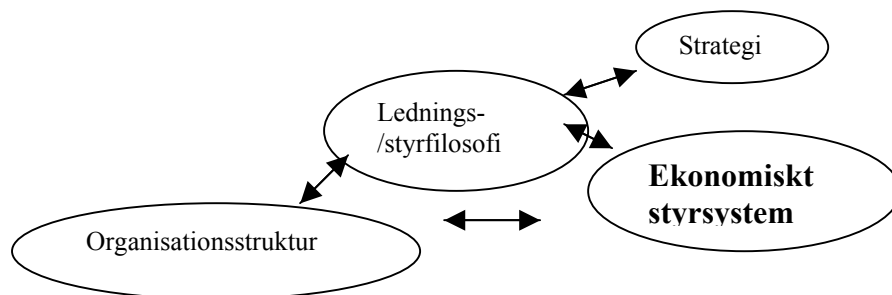
Efter att ha genomfört studien fann jag att det hade varit av intresse att göra en jämförelse mellan flera olika organisationer och försöka se likheter och skillnader i deras sätt att genomföra utvecklingssamtal. En annan intressant aspekt hade varit att jämföra ett stort och ett litet företag, men även mellan ett privat bolag och en förvaltning för att se om syftet med

utvecklingssamtal skiljer sig åt. Att genomföra en studie om samtalets effekt på de anställda hade också varit givande för att se om de anser att det genererar i någon handling eller om det bara anses vara tomt prat. Vad kan en organisation i så fall göra för att få bättre respons?

Om mer tid hade getts under arbetets gång, låt oss säga ett år, hade det getts möjlighet att sitta med under utvecklingssamtal som tysta medlyssnare, vilket hade varit en annan mycket intressant aspekt. Dels för att kunna ge förslag på hur organisationen kan genomföra samtalen bättre och vara mer givande, men även att se hur dess uppföljning genomförs.

## 6. Slutsats

Till att börja med vill jag framföra att dagens företag är komplexa. Under studiens gång har jag fått lära mig om utvecklingssamtals innebörd sett ur ett ledningsperspektiv. Jag har fått en helt annan syn på hur pass viktig roll medarbetare har inom en organisation. Det är inte alla gånger lätt att använda och ta vara på den kunskap varje medarbetare sitter på. För att individens lärande ska kunna användas av och inom en organisation måste de ta till sig information på ett annat positivt sätt.



Med utvecklingssamtal kan en organisation beröra och lyfta fram väsentliga delar av ovanstående modell, vilket jag tidigare presenterat i arbetet. Dessa delar kan tas upp och diskuteras och länkas samman till en helhetsförståelse hos organisationens medarbetare. Den ekonomiska information som skapas i ett styrsystem är beroende av en organisations struktur och strategi. Den struktur som har valts reflekterar i sin tur hur ledningen väljer att påverka sina anställda mot organisationens uppsatta mål. Styrkort som styrmedel handlar mycket om att få en balanserad bild av verksamheten. Som nämnts i problemdiskussionen har intresset för ett bredare styrperspektiv ökat och mycket utav utvecklingsarbetet handlar om att knyta samman strategi och styrsystem. Därmed är intresset för att användningen utav utvecklingssamtal alltmer.

Såväl verksamhetsstyrning och utvecklingssamtal ska ses som en evigt pågående process där individer ständigt utvecklas och tar till sig ny information allteftersom dess omgivning förändras. Meningsfulla utvecklingssamtal kan stoppas in i ett styrsystem om organisationen använder samtalen på rätt sätt och tar till sig medarbetarnas åsikter och vidareutvecklar dem vidare. När individer tror sig kunna påverka sin framtid tror jag att de blir alltmer villiga att jobba mot samma helhet och mål. Utvecklingssamtalen kan därmed användas för att förmedla styrkortets betydelse ut i verksamheten. Det är säkert inte alltid lätt att kombinera mjuk och hård styrning med varandra och därmed tror jag att kunskap blir en viktig del för att lyckas. Kunskap är som tidigare diskuterats den viktigaste resursen för en organisations konkurrenskraft och framtida utveckling. Den lärande organisationen handlar om att ta vara på människors förmåga att utveckla nya sätt att tänka och ta till sig varierande kompetenser för att kunna utveckla organisationen. Genom att kombinera utvecklingssamtal och ett

balanserat styrkort är förhoppningen att se till organisationens långsiktiga verksamhet och därmed se till nya sätt att ta sig ett steg längre mot en hållbar utveckling.

## 6.1 slutsatser och åtgärder för meningsfulla utvecklingssamtal

# Se utvecklingssamtal och verksamhetsstyrning som en ständigt pågående process där lärande är en viktig komponent.

# Uppmuntra medarbetarna till dialog och använda utvecklingssamtal som ett sätt att underlätta detta och då de anställda att engagera sig mer i det dagliga arbetet. Viktiga delar är att vara rak och ärlig. Denna slutsats grundar jag bland annat på att individer har behov av tydlig feedback för att dels kunna utveckla sig själv och förbättra sina arbetsrutiner samt dels genom påverka arbetsuppgifter positivt och framåt mot tydliga mål. Utvecklingssamtal blir ett sätt att skapa förnyelsekraft och ett sätt att driva det dagliga arbetet framåt. Låt även dialogen ta tid och träna på det. Genom dialog kan bägge parter reagera direkt på det som sägs och diskutera ”djupare”. Genom gruppsamtal kan organisationen utvecklas med varandras tidigare kunskaper som underlag.

# Genom att utveckla tydliga handlingsplaner blir det enklare att veta vad som behöver utföras. Detta tror jag kan genomföras både individuellt och i grupp. Att detta är viktigt kan komma att spegla sig i att det ger tidsramar och tvingar organisationen till prioriteringar i olika grader. Tydliga handlingsplaner ger därmed bättre underlag för beslutsfattande och kan visa delen i helheten.

# Genom utvecklingssamtal kan ledaren öka sin och medarbetarens medvetenhet om organisationens vision, värderingar och den enskilde medarbetarens värde av sitt eget arbete. Utvecklingssamtal ger ledaren underlag för verksamhetsstyrning , genom att organisationen får tid att utvärdera och utveckla vad som krävs för motiverade medarbetare. Utvecklingssamtal blir också ett sätt att bli specialist på samspelet mellan olika individer och för ledaren att se till att de anställda trivs och mår bra.

# ge medarbetarna en utbildning i företagsekonomi för att de ska kunna se och förstå sambanden vilket skapar helheten. På det sättet tror jag de får en djupare förståelse för vad som händer genom hela organisationen och där de känner vikten av deras egen arbetsinsats.

*” I en tid som utmärks av stora organisationen och komplexitet står det klart att en aldrig så imponerande individuell inläring ensam kan lösa relationsproblem- vare sig på individens, teamets eller organisations nivå ”<sup>140</sup>*

---

<sup>140</sup> Dixon 2000. Sid 9

## 7. Källförteckning

### Publicerade källor

- Abrahamsson, B & Andersen, JA. (2000). *Organisation - att beskriva och förstå organisationer*. 3 uppl. Liber Ekonomi, Malmö
- Ahltopp, B. (2002). *Rollmedvetet ledarskap – om chefsroller och ledningsstilar i strategisk samverkan*, Liber Ekonomi, Malmö
- Albinsson, P. (2002). *Den lärande organisationen – från vision till verklighet*, Brain Books AB, Jönköping
- Anrell, T. (1989). *Våga leda*. Almqvist & Wiksell AB, Stockholm
- Ax, C & Johansson, C & Kullvén, H. (2002). *Den nya ekonomistyrningen*, 2 uppl. Liber Ekonomi, Malmö
- Bergstrand, J. (2003). *Ekonomisk styrning*. 2 uppl. Studentlitteratur, Lund.
- Dixon, N. (2000). *Dialog på arbetet*. Fakta Info Direkt, Stockholm.
- Flaa et.al. (1998). *Introduktion till organisationsteori*. Studentlitteratur, Lund
- Hilmarsson, H. (1999). *Samtalet med känslomässig intelligens*. Studentlitteratur, Lund
- Jacobsen, DI. (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur, Lund
- Jäghult, B. (1988). *Planeringssamtalet*. Liber AB, Malmö
- Jönsson, G. (2004) *Utvecklingssamtal och andra samtal som ledningsinstrument*. 4 uppl. Nordstedts Juridik, Stockholm.
- Lennéer-Axelsson, B & Thylefors, I. (1987). *Arbetsgruppens psykologi*. Andra upplagan. Natur och kultur, Stockholm.
- Lindvall, J. (2001). *Verksamhetsstyrning. Från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning*, Studentlitteratur, Lund.
- Maltén, A. (2000). *Det pedagogiska ledarskapet*. Studentlitteratur, Lund

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

Olve, N-G & Roy, J & Wetter, M. (1997). *Balanced Scorecard i svensk praktik*. Liber Ekonomi, Malmö

Ronthy-Östberg, M. (1991). *Utvecklingssamtalet – nya perspektiv på kommunikation mellan chef och medarbetare*. 2 uppl. Alinea förlag, Lidingö

Senge, P. (2002). *Den femte disciplinen*. 10:e uppl. Fakta Info Direkt Sweden AB, Stockholm

Tengblad, S. (1997). *Chefsförsörjning – mötet mellan motstridiga ideal*. BAS ekonomisk förening, Göteborg.

Wilson, F. (2000). *Organisation, arbete och ledning- en kritisk introduktion*. Liber AB, Malmö

Wolvén, L-E. (2000). *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*. Studentlitteratur, Lund.

## **Muntliga källor**

050224, 050509. Intervju; Management Support Git- Ann Byström

050412. Intervju; Respondent E

050414. Intervju; Respondent C

050420. Intervju; Respondent A

050422. Intervju; Respondent B

050429. Intervju; Respondent D

050429. Intervju; Respondent H

050429. Intervju; Respondent J

050429. Intervju; Respondent F

050504. E-post Svar; Respondent G

050504. E-post Svar; Respondent I

050504. E-post Svar; Respondent K

050504. E-post Svar; Respondent L

## **Tryckt sekundärmaterial**

050412 Stencil – Exempel på övergripande ”områdesorganisation” BFK

## **Bilagor**

### **Bilaga 1 Presentation av Intervjurespondenter**

- Management Support Git-Ann Byström. Kvinna
- Respondent A: Man, jobbar som läkare sen flera år tillbaka
- Respondent B: Kvinna och har jobbat inom sjukvården i fem år
- Respondent C: Man, utbildad läkare, håller i utvecklingssamtal, områdeschef
- Respondent D: Kvinna, utbildad sjuksköterska
- Respondent E: Man, utbildad läkare, håller i utvecklingssamtal, områdeschef
- Respondent F: Kvinna, sjuksköterska sen fyra år tillbaka
- Respondent G: Man, läkare sen 16 år
- Respondent H: Kvinna, sjuksköterska med nuvarande befattning i 1,5 år
- Respondent I: Kvinna, läkare sen 1,5 år på nuvarande position
- Respondent J: Kvinna, sjuksköterska sen fem år
- Respondent K: Man, läkare sen 1,3 år tillbaka
- Respondent L: Kvinna, läkare, arbetat på Lasarettet 26 år

## **Bilaga 2 Tematiserad Intervjuguide**

### **Presentation av studie**

Vilka vi är

Vad vi läser och vad utbildningen medför?

Vårt syfte med intervjun /samtalet

### **Bakgrundsinformation**

Respondentens befattning, ålder och namn

Antal år på företaget

### **Företaget**

Balanserat styrkort/målkort

- syfte
- implementering

Organisation och struktur

Avdelningarnas uppdelning – mål jobbar mot

Arbetsgrupper - team

### **Medarbetarna**

Engagemang och roll i samtalen

Efterfrågan

Respondents uppfattning om medarbetares åsikter

### **Utvecklingssamtal**

Varför – användning, mening

Vem ansvarig

Hur

Struktur

- förberedelser – lika för alla
- dokumentation av det som sagts
- utvärdering
- uppföljning – hur, vad händer
- var, tid, intervall
- individ och gruppsamtal
- tänka på
- svårigheter – kritik, kommunikation

### **Ledarskap**

Respondents roll och ledarskap i den dagliga verksamheten

Respondents support uppifrån

Gjorts annorlunda



## **Bilaga 3 Intervjuguide Läkare & Sjuksköterskor**

### **Bakgrundsinformation**

Hur gammal är du?

Hur länge har du arbetat på lasarettet?

### **Utvecklingssamtal**

Vad tror du syftet med RU samtalen är?

Vad är din personliga åsikt om RU samtalen?

Vad motiverar dig att gå på RU samtal?

Vet du vilket syfte Lasarettets målkort uppfyller i RU samtalen?

Har du utformat en egen utvecklingsplan/målkort?

Känner du att du har någon nytta av ditt RU samtal? (motivera både ja och nej svar)

Känner du att samtalen följs upp ordentligt?

På vilket sätt känner du att RU samtalen tillämpas inom Lasarettet?

Känner du att något kan göras annorlunda?