



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg
Institutionen för Service Management

Bristen av MAS

*-En diskussion kring medarbetarsamtal, dess
problematik samt frånvaro inom Restaurangbranschen.*

Författare:

Bülent Kosdal 780303-4276
Mikael Pettersson 760616-0377
Johan Rimmenstedt 740122-3933

Handledare:
Jan E Persson
Christer Eldh

D-Uppsats
Vt 2005

Sammanfattning

I denna uppsats diskuteras medarbetarsamtal (MAS), eller utvecklingssamtal som det även kallas, relaterat till restaurangbranschen. Själva uppsatsen bygger på en hypotes om att det av olika anledningar är relativt ont om strukturerade medarbetarsamtal inom just restaurangbranschen. Inledningsvis förklaras begreppet medarbetarsamtal där vi bl.a. gör den viktiga distinktionen från s.k. ”vardagskommunikation”. Därefter diskuteras ett antal aspekter som pekar på fördelarna med medarbetarsamtal, bl.a. hur ett företag kan skapa sig ett kollektivt lärande med hjälp av medarbetarsamtal. Även kritiken mot ämnet presenteras. Efter detta följer en redogörelse för de perspektiv som vi valt att analysera ämnet utifrån. Vi presenterar bl.a. ledarskapsperspektiv, företagskultur, personaladministration samt branschspecifika aspekter i ett försök att finna så många förklaringsgrunder som möjligt som stödjer vår hypotes. De slutsatser vi kommer fram till styrker vår hypotes och visar på en mängd förklaringsgrunder om varför medarbetarsamtal inte används inom restaurangbranschen, som exempelvis kunskapsmässiga, värderingsmässiga, organisatoriska, kulturella och branschmässiga.

SAMMANFATTNING	2
INLEDNING.....	6
VÄGEN TILL ÄMNET	6
HYPOTES	7
SYFTE.....	8
METOD.....	8
<i>Empirin - Intervjun som Metod</i>	8
Varför intervjuer?.....	8
Induktiv eller deduktiv ansats?.....	10
Intervjuerna, samt vårt urval av intervjupersoner.	11
Hur är det med objektiviteten i våra intervjusituationer?.....	12
Hur pålitliga resultat ger våra intervjuer, samt går våra resultat att generalisera?.....	13
Reliabilitet	13
Validitet.....	14
Hur har vi validerat vårt material?	14
Generaliserbarhet	18
<i>Teorin – Tanken bakom vårt Litteraturval</i>	19
AVGRÄNSNING	19
UPPSATSENS STRUKTUR	19
MEDARBETARSAMTAL.....	22
VAD ÄR MAS?.....	22
<i>Olika mål för MAS</i>	22
<i>Varför utvärdera och mäta prestationer?</i>	23
<i>Sambandet mellan olika typer av MAS</i>	27
<i>MAS bakgrund och utveckling</i>	27
<i>Delanalys av vad är MAS</i>	28
VAD ÄR MAS MER TILL FÖR?.....	30
<i>Medarbetarsamtal för lärande och utveckling</i>	30
<i>Medarbetarsamtalet som ledningsinstrument</i>	32
<i>Delanalys av vad är MAS till för</i>	34
ATT INFÖRA MAS	35
<i>Utformning av mål genom MAS</i>	35
<i>Målstyrning med MAS</i>	36
<i>Delanalys att införa MAS</i>	37
KRITIK MOT MAS	38
<i>Grundläggande värden, öppenhet och tillit</i>	38
<i>Faran med att inte använda MAS seriöst, en delvis kritisk tanke</i>	39
PERSONALADMINISTRATION.....	40
VAD ÄR PA?.....	40
<i>Delanalys av Personaladministration</i>	42
ORGANISATIONEN OCH DESS LÄRANDE.....	43
EN LÄRANDE ORGANISATION MED HJÄLP AV MAS	43

<i>Hinder för lärande och därmed hinder för MAS</i>	45
<i>Delanalys Organisation och dess lärande</i>	46
ÅTGÄRDER FÖR ATT FÖRBÄTTRA MEDARBETARENS ARBETSSITUATION I ORGANISATIONEN .	47
LEDARSKAPS- OCH CHEFSTILSPERSPEKTIV	49
KOMPETENSKRAV HOS LEDAREN.....	49
<i>Delanalys</i>	51
LEDNINGSSSTIL, ETT ROLLPERSPEKTIV PÅ LEDANDE.....	52
<i>Delanalys</i>	52
SITUATIONER SOM EN LEDARE BÖR TÄNKA PÅ INFÖR ETT MAS.....	53
<i>Delanalys</i>	55
FÖRETAGSKULTUR	57
FÖRETAGSKULTUR OCH MAS	57
VARFÖR INTRESSE FÖR FÖRETAGSKULTUR?	59
KULTUR SOM STYRFORM	59
KAN MAN SOM LEDARE PÅVERKA FÖRETAGSKULTUREN (VIA MAS)?	59
<i>Chefen som kulturbärare</i>	60
ATT FÖRÄNDRA FÖRETAGSKULTUREN.....	61
EN MODELL FÖR ATT TYDLIGGÖRA EN RESTAURANGS KULTUR	62
DELANALYS FÖRETAGSKULTUR.....	63
BRANSCHSPECIFIKA ASPEKTER	65
STORLEK OCH UPPGIFTER	65
<i>Delanalys</i>	66
INRIKTNING	66
<i>Vad är ett tjänsteföretag?</i>	66
<i>Delanalys</i>	68
STRUKTUR.....	69
<i>Servicemötet en föreställning</i>	69
<i>Delanalys</i>	70
TIPS FRÅN EXPERTERNA	71
FELLINGER & NYSTRÖM	71
RONTHY & NYSTRÖM	72
WEISINGER.....	73
EXPERTRÅDEN KOPPLAT TILL AVSAKNADEN AV MAS INOM RESTAURANGBRANSCHEN.....	74
ANALYS AV INTERVJUERNA	76
CHEFERNA.....	76
SKILLNAD I UPPFATTNING GÄLLANDE SYFTET MED MAS.....	77
KOMPETENS/KUNSKAP.....	80
STRUKTUR OCH FORM AV MAS (LEDNING/CHEFSSTIL)	81
UTVECKLING	81
KOSTNADER OCH LÖNSAMHET MED MAS (PA)	82
STORLEK	82
STRUKTUR.....	83
KULTUR	83

INRIKTNING OCH UPPGIFTER	84
SLUTANALYS	85
VILKA HINDER FINNS FÖR ATT GENOMFÖRA MAS I RESTAURANGBRANSCHEN?.....	85
<i>Personaladministration (PA)</i>	85
<i>Organisationen och dess lärande</i>	85
<i>Chefsstil & Ledning</i>	86
<i>Företagskultur</i>	87
<i>Branschspecifika aspekter</i>	87
Storlek och uppgifter	87
Inriktning.....	88
Struktur.....	88
HUR KAN MAN ÖVERBYGGA DESSA HINDER?.....	89
VILKA SKULLE FÖRDELARNA VARA MED ATT INFÖRA MAS SOM ETT LEDNINGSVERKTYG? ..	89
FINNS DET NÅGRA NACKDELAR ELLER NÅGOT SOM TALAR EMOT MAS INOM RESTAURANGBRANSCHEN?.....	90
FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	91
KÄLLOR.....	92
BÖCKER	92
ARTIKLAR	94
INTERVJUER	95
Kvalitativa djupintervjuer:	95
Intervju via mail:	95
Telefonintervju:	95
INTERNET	95
PUBLIKATIONER	95
BILAGA 1	97
PRESENTATION AV INTERVJUPERSONERNA.....	97

Inledning

I detta kapitel börjar vi med en introduktion till ämnet medarbetarsamtal, samt hur vårt intresse för ämnet väcktes. Därefter presenteras syftet samt frågeställningen med denna uppsats. Efter syftet kommer en beskrivning av vårt metodval, vilket kommer att innehålla en kortfattad beskrivning av den teori, samt den empiri som vi valt för detta arbete. Slutligen presenterar vi den struktur som vi valt för uppsatsen.

Vägen till ämnet

Vårt intresse för medarbetarsamtal väcktes vid en gästföreläsning med Jens Ribe som är säljchef för Dell Norden. På denna föreläsning berättade Ribe om sin yrkesroll, sin arbetsvecka osv. och poängterade vikten av att bedriva kontinuerliga medarbetarsamtal för att skapa engagemang, gemensam målbild samt skaffa och förmedla information och därmed skapa en dialog. Ribe berättade att han genomförde medarbetarsamtal med sina säljchefer varannan vecka, vilket vi tyckte var extremt ofta. Mellan gruppmedlemmarna finns drygt 30 års erfarenhet av restaurangarbete, och erfarenhet från runt 40 olika restauranger, och därmed ett stort antal chefer, och vi kan inte minnas ett enda strukturerat medarbetarsamtal i ordets rätta bemärkelse. Vi har varit med om löneförhandlingar och personalmöten, men inga utvecklingssamtal. Hur kommer detta sig, när de på Dell har utvecklingssamtal varannan vecka? Samtal med chefen har snarare setts som något obehagligt och jobbigt och absolut inte utvecklande. Vi har i princip känt att om chefen säger ”Jag skulle vilja prata lite med dig” så förutsätter man direkt att man gjort någon fel och nu skall få sitt straff. Inför arbetet med denna uppsatsen diskuterade vi detta fenomen med ett antal kollegor och vi var i högsta grad överens om att det är så.

Nästa steg var en genomgång av litteraturen och när vi väl bekantat oss med litteraturen insåg vi hur intressant detta ämnet var. Medarbetarsamtal, som snarare borde kallas för utvecklingssamtal, eftersom det handlar om att kompetensutveckla såväl medarbetare som företaget i stort, ses ur en teoretisk synvinkel som ett mycket bra ledarskapsverktyg¹, men används mycket sällan i restaurangbranschen. Det finns, oss veterligen, ingen teoretisk debatt kring detta ämne att basera uppsatsen på, men vi tycker ämnet är såväl intressant som viktigt och vill därför väcka ett intresse rörande detta fenomen. Såväl vi gruppmedlemmar som forna kollegor har fler än en gång känt oss osäkra på saker som arbetsuppgifter, ansvarsfördelning,

¹ Se exempelvis Fellingner (2005) *Svåra Medarbetarsamtal*, Mikkelsen (1998) *Medarbetarsamtal och lärande i organisationer* och Ronthy (2004) *Utvecklingssamtalens sju nycklar*.

befogenheter etc. vilket förmodligen skulle kunna ha undvikits om medarbetarsamtalet, eller utvecklingssamtalet, skulle ha använts i ett mer strategiskt syfte än att kortsiktigt justera fel eller ge repressalier.

Hypotes

När man studerar litteratur som behandlar organisationslära² får man lätt uppfattningen att kunskap om detta ämne är den absolut viktigaste redskapet en chef kan ha. Från organisationslärans början, den byråkratiska skolan, via den administrativa skolan och humanrelationsrörelsen till dagens komplexa organisationsbeskrivningar med koncerner, divisioner, decentralisering och utplattade organisationsformer tycks det finnas ett stort behov av att beskriva organisationer med olika former av förenklade modeller. Modellernas uppgift är att förklara och förenkla samt att koppla individens roll till organisationen i stort. Ingen organisation tycks kunna överleva särskilt länge utan en fungerande organisationsstruktur, utan resulterar då snarare i kaos och anarki. Gruppens erfarenheter från restaurangbranschen vittnar dock om raka motsatsen; vi kan nog räkna på en hand antalet gånger som vi överhuvudtaget sett ett organisationsschema, och ännu mer sällan som det faktiskt använts. Hur kommer sig detta frågar man sig då? Hur kommer det sig att tusentals restauranger i Sverige fungerar alldeles ypperligt utan att koppla verksamheten till organisationsteori? Varför tillämpas inte organisationslära i större grad? Kan detta också vara en förklaring till varför medarbetarsamtal är så ovanliga inom restaurangbranschen? Eftersom medarbetarsamtalet är ett ledarskapsverktyg som till stor del syftar till att förankra och förbättra individens roll i organisationen kanske det känns överflödigt med medarbetarsamtal då man, inom restaurangbranschen så vitt vi kan förstå, inte har särskilt stark tilltro till organisationslära. Vår hypotes i denna uppsats är alltså att organisationslära inte direkt ses som en viktig aspekt ur en företagsledningssynpunkt för många chefer inom restaurangbranschen. Det kan mycket väl handla om en kunskapsfråga; p.g.a. bristande utbildning och erfarenhet brister man i förmågan att bryta ner organisationen i olika förenklade modeller som förklarar samspelet mellan alla inblandade. Kanske är det p.g.a. företagets storlek eller p.g.a. tidsbrist, men oavsett bakgrund och anledning tycker vi att det är intressant och skall därför driva denna fråga genom hela uppsatsen. Vår fokus kommer

² T.ex. Granberg (1998) *PAOU – Personaladministration och organisationsutveckling*, el. Flaa. P. Et al. (1995) - *Introduktion till Organisationsteori*. Passim

alltså att ligga i själva medarbetarsamtalet och varför det används så lite inom restaurangbranschen.

Syfte

När vi väl konstaterat att medarbetarsamtal, eller MAS, som vi i fortsättningen kommer att använda oss av, inte används så frekvent i restaurangbranschen så stod vårt syfte med denna uppsatsen klart. Vi skall, kopplat till organisationsteori och teori om medarbetarsamtal försöka få svar på vår huvudfråga, som är ”**Varför används inte medarbetarsamtal oftare inom restaurangbranschen?**”. Detta är en relativt vid fråga som vi kommer att konkretisera genom att bryta ner den i mindre bitar och ställa oss frågan ”Vilka aspekter av organisationen kan ses som hinder för att genomföra medarbetarsamtal?” Är det exempelvis branschspecifika, organisatoriska, företagskulturella eller ledarskapsmässiga aspekter som resulterat i denna uppenbara avsaknad av MAS inom restaurangbranschen? Vi kommer att använda oss av såväl teori som empiri som grund för vår analys, och empirin koppla till organisationsteori och teori om medarbetarsamtal. Förutom att utröna varför det är ovanligt med MAS inom restaurangbranschen, samt hur eventuella hinder för MAS kan överbyggas, kommer vi att, utifrån teorin och empirin, se till vilka fördelar MAS skulle kunna medföra, samt om det eventuellt finns några nackdelar. Om det finns fördelar så vill vi undersöka dessa, både från ett individuellt såväl som ur ett organisatoriskt perspektiv. Nedan presenterar vi en kort beskrivning av de underrubriker till vår huvudfråga som kommer att genomsyra arbetet parallellt med att vi driver vår hypotes.

- Vilka hinder finns för att genomföra MAS i restaurangbranschen?
- Hur kan man överbygga dessa hinder?
- Vilka skulle fördelarna vara med att införa MAS som ett ledningsverktyg?
- Finns det några nackdelar eller något som talar emot MAS inom restaurangbranschen?’

Metod

Empirin - Intervjun som Metod

Varför intervjuer?

Inför arbetet med denna uppsats ställdes vi inför valet mellan kvalitativ eller kvantitativ metod. Båda är metoder att samla in empiri och skiljer sig därför inte åt rent principiellt; det

handlar snarare om ett strategiskt val då de båda metoderna är olika lämpliga i olika sammanhang³. Denna distinktion görs mycket väluttryckt av Sigmund Grønmo⁴ då han på följande vis uttrycker att:

”/.../kvalitativa och kvantitativa ansatser principiellt sett inte står i ett konkurrerande utan ett komplementärt förhållande till varandra. Den ena kan sällan ersätta den andra. Mycket ofta kan de stödja varandra ömsesidigt. Inte sällan måste vi emellertid välja mellan kvalitativa och kvantitativa data. Det är en utgångspunkt för mig att detta val inte är av principiell karaktär utan av strategisk. Ingen av de båda datatyperna är principiellt bättre än den andra, och ingen är principiellt mer vetenskaplig än den andra. Vilken av dem som är mest fruktbar i samband med en konkret forskningsuppläggning beror i första hand på den speciella frågeställning som ska belysas.”

Det blev ett relativt självklart val att använda någon form av kvalitativ metod eftersom vi söker förklaringar till vissa fenomen⁵ som enligt oss skulle vara mycket svåra att finna förklaringar på genom kvantitativa undersökningsmetoder. Vi har ju under arbetets gång valt att fokusera på ett antal teman⁶ och diskuterat utifrån huruvida dessa kan ligga som förklaringsgrunder för vår huvudfråga. En kvalitativ ansats hade möjligtvis givit oss någon form av statistik på vilka av dessa teman som mest kan förklara avsaknaden av MAS inom restaurangbranschen, men den hade inte givit oss vare sig djup i undersökningen eller något vidare material att sedan arbeta vidare med. Således har vi valt att använda den kvalitativa metoden, och som huvudsakligt forum i vår empiriinsamling har vi valt intervjun, i strävan att *”/.../breda och berika de rådande föreställningarna /.../”* om medarbetarsamtal⁷. Till skillnad från kvantifierbara undersökningsmetoder söker vi genom intervjun finna *”nyanserade beskrivningar av specifika situationer och handlingar hos de intervjuade”*⁸, vilka vi senare kommer att jämföra med litteraturen i våra analyser.

³ Jacobssen, 2002, s. 49-50, May 2001, s. 183-184, 229-234 & Kvale, 1997, s. 67-70

⁴ ”Forholdet mellom kvalitative og kvantitative tilnærminger i samfunnsforskningen”, i H. Holter & R. Kalleberg (red.), ”Kvalitative metoder i samfunnsforskning”, i Jacobssen, D.I. *Vad, hur och varför – Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, 2002, s. 49

⁵ I huvudsak ”Varför det är så ovanligt med medarbetarsamtal inom restaurangbranschen”

⁶ Exempelvis kunskapsnivå, företagskultur, branschspecifika aspekter, ledningsstil etc.

⁷ Kvale, S *Den kvalitativa forskningsintervjun*, 1997, s. 17

⁸ Ibid. s. 35

Induktiv eller deduktiv ansats?

Det finns inom forskningen två olika angreppssätt när det gäller insamling av empiri: deduktiv och induktiv ansats⁹. Den deduktiva forskningsmetoden, kan sägas gå ”från teori till empiri”¹⁰. Denna metod innebär att forskaren först skaffar sig ett antal föreställningar om hur världen ser ut, och därefter samlar in empiri för att se om förväntningarna stämmer överens med verkligheten. Denna metod kan alltså ses som en prövning av teorin och begreppen, medan motsatsen, den induktiva metoden snarare handlar om begrepps- och teoriutveckling¹¹. Man skulle även kunna hävda att den deduktiva metoden sysslar med teoriutveckling, men vi skulle snarare vilja kalla det för *prövning* av teori. Forskare som använder sig av den induktiva ansatsen går in i sin studie, eller sitt forskningsfält med så få föreställningar som möjligt med målet att ingenting skall begränsa informationen som den enskilda forskaren samlar in¹². Det är ofta önskvärt att i denna typ av uppsatser diskutera dessa ansatser samt legitimera sitt val av ansats. Vid arbetet med denna uppsats ställdes vi inför en relativt intressant problematik; samtliga gruppmedlemmar har, som vi tidigare nämnt, lång erfarenhet från restaurangbranschen, men vi har ofta känt att det är en annan verklighet som råder på arbetet än vad vi läser om i kurslitteraturen. Innan vår utbildning påbörjades skulle man därför kunna säga att vi bedrev någon form av induktiv, spontan, undermedveten empiriinsamling som till stor del färgat vårt tankesätt. Inför detta uppsatsarbetet i allmänhet och empiriinsamlingen i synnerhet har vi dock studerat litteraturen för att på så sätt omformulera våra vardagliga iakttagelser och därmed grunda för att arbetet skulle bli vetenskapligt genomförbart. Slutsatsen är alltså att arbetet kan kopplas till båda ansatserna, induktion och deduktion. Detta växelspel mellan de två ansatserna brukar kallas abduktion.

Intervjun som metod skall syfta till att tolka meningen i för situationen valda teman. Den söker kvalitativ kunskap snarare än kvantifierbara data, och bör därför inte vara allt för strukturerad. Med detta menar vi att forskaren bör ha en viss öppenhet för nya och oväntade fenomen istället för att komma med färdiga tolkningsscheman, men samtidigt är det viktigt att intervjuaren fokuserar på bestämda teman¹³, framförallt med en deduktiv ansats. Våra

⁹ Jacobssen, 2002, s. 42-46, DePoy & Gitlin, 1999, s. 18-19 & May 2001, s. 47-52

¹⁰ Jacobssen, 2002, s. 34-35

¹¹ DePoy & Gitlin, 1999, s. 19

¹² Jacobssen, 2002, s. 35

¹³ Kvale, S. 1997 *Den kvalitativa forskningsintervju*, s. 35

intervjuer har varit semistrukturerade, vilket innebär att vi utgått från en strukturerad intervjuguide, men samtidigt givit plats för en viss grad av öppenhet, flexibilitet och svängningar under intervjuernas gång. Vi anser att vår tidigare erfarenhet har givit oss tillräckligt med insikt i branschen för att under intervjuernas gång anpassa oss också att säga ställa ”rätt” frågor och därmed inte missa viktiga aspekter.

Intervjuerna, samt vårt urval av intervjupersoner.

Vi valt att först utgå från litteraturen för att skapa oss en bild av vad MAS skulle kunna bidra med. Därefter genomför vi ett antal intervjuer för att få en konkret koppling till verkligheten. Vi har inte enbart valt personer från restaurangbranschen att intervjua eftersom vi ville ha ett bredare perspektiv på ämnet. Om vi hade begränsat oss till att enbart intervjua personer från restaurangbranschen tror vi att många viktiga aspekter hade gått förlorade. Därför har vi valt att bygga vår skara av intervjupersoner med dels ledare från restaurangbranschen samt ledare från andra branscher som har relativt stor kunskap och erfarenhet av MAS. Dessutom har vi valt att intervjua några konsulter som arbetar med just MAS och andra typer av samtal samt branschfolk från SHR, Sveriges hotell- och restaurangföretagare. Vi anser att denna kombination av intervjupersoner täcker ett relativt stort spektrum av personer som kan vara intressanta för denna undersökning.

De personer som vi valt att intervjua presenteras kortfattat här; för en mer ingående presentation av intervjupersonerna så hänvisar vi till bilaga 1.

- **Jens Ribe**, säljchef för Dell Norden.
- **Tina Tinnert**, anläggningschef på Statoil.
- **Örjan Bengtsson**, delägare till två restauranger (Utposten och Sillen & Makrillen) i Helsingborg, samt verksam som bartender där.
- **Johan Fredholm**, delägare till restaurang och nattklubb le Cardinal i Helsingborg.
- **Martina Lundin**, training & development manager på Pfizer.
- **Marika Ronthy**, organisationspsykolog och samtalskonsult.
- **Göran Granhed**, branschekonom på SHR.
- **Åsa-Mia Felinger**, utbildad psykolog och medarbetarsamtalskonsult.

Hur är det med objektiviteten i våra intervjusituationer?

Enligt Kvale¹⁴ har det ofta hävdats att den kvalitativa forskningsintervjun saknar objektivitet, vilket främst beror på det mänskliga samspelet i intervjusituationen. Tanken med forskning är dock att upprepade observationer som gjorts av olika forskare skall ge samma data. Så är även tanken med denna undersökningen. Det talas ibland om att den intervjubaserade samhällsforskningen borde följa naturvetenskapernas experimentella kvantitativa metoder för att kunna ses som en vetenskap och för att kunna ses som objektiv¹⁵; men eftersom kvantifierad kunskap inte är något mål för intervjuforskningen blir detta en paradox. Somliga anser att forskare, oavsett metod alltid söker efter kvantifierbara resultat, exempelvis Kerlinger¹⁶ som uttrycker det enligt följande:

”Forskare intresserar sig inte, och kan inte intressera sig, för det enskilda fallet. De söker lagar, systematiska relationer, förklaringar av fenomen. Och deras resultat blir alltid statistiska. /.../ den existentiella individen, individens kärna, undgår alltid forskaren. Denne är fjättrad vid gruppdata, statistiska förutsägelser och sannolikhetsberäkningar.”

Positivismen menar på att man, för att uppnå objektivitet, bör minimera eller eliminera allt inflytande från forskarens sida¹⁷, samt att vi inte borde behöva bry oss om människors inre, mentala föreställningar och tillstånd¹⁸. Positivismen menar alltså att verkligheten är ”objektiv och därför kan studeras med objektiva metoder och mått”, medan hermeneutiken snarare anser att ”*verkligheten är konstruerad av människor och måste studeras genom att man undersöker hur människor uppfattar verkligheten*¹⁹”. Vår frågeställning (Varför är det så ovanligt med MAS inom restaurangbranschen) är relativt generell och syftar till att reda ut ett problem ur en branschspecifik synpunkt. Därför skulle man kunna påstå att vi valt ett positivistiskt synsätt. Inom positivismen pratar man ofta om lagmässighet, det generella samt om kumulativ kunskap, medan man inom hermeneutiken diskuterar det lokala, unika och

¹⁴ Kvale, S. 1997 *Den kvalitativa forskningsintervjun*, s. 64

¹⁵ Ibid. s. 62-63

¹⁶ Kerlinger, F.N. (1979) ”Behavioral Research”, New York. Holt, Rinehart & Winston, s. 270, 272, i Kvale, S. *Den kvalitativa forskningsintervjun*, 1997, s 67

¹⁷ Kvale, S. *Den kvalitativa forskningsintervjun*, 1997, s 62

¹⁸ May, T. *Samhällsvetenskaplig forskning*, s. 24

¹⁹ Jacobssen, 2002, s. 38

säregna²⁰. Trots att vårt mål och vår önskan är att, i positivismens anda, i denna uppsats presentera generella kumulativa analyser och slutsatser så måste vi dock ha i åtanke att vi baserat vår empiri på ett begränsat antal respondenters erfarenheter, vilket skapar en viss tvetydighet: är inte detta då snarare en hermeneutisk undersökning? Vår inställning till detta är att respondenternas specifika utsagor kan sättas in i ett större perspektiv, och skapa en bas för att dra mer generella slutsatser. När det gäller objektiviteten så finns det i en sådan här undersökning alltid en viss felmarginal, men med respondenternas och intervjuarnas samlade erfarenheter anser vi ändå att objektiviteten är relativt hög.

Hur pålitliga resultat ger våra intervjuer, samt går våra resultat att generalisera?

I en intervjusituation eller annan forskningssituation är det viktigt för forskaren att vara angelägen om att minimera problem som har att göra med följande tre saker: reliabilitet, validitet samt generaliserbarhet²¹. Reliabiliteten är kopplad till resultatets trovärdighet, medan validiteten är kopplat till resultatets giltighet och generaliserbarheten relateras till hur överförbara resultaten är. Här följer en kort presentation för hur vi har tänkt i dessa sammanhang.

Reliabilitet

Det första är reliabiliteten, som är relaterad till i vilken utsträckning som det går att lita på de resultat som erhålls, eller i andra ordalag huruvida man skulle få ”samma resultat vid upprepade mätningar av samma variabel i samma situation och med samma person där inga reella förändringar skett²²”. Reliabiliteten i vår situation anser vi vara mycket hög eftersom vi baserar intervjuerna på respondenternas egna erfarenheter, vilket innebär att vi kan vara relativt säkra på att erhålla samma resultat om vi i framtiden skulle genomföra en liknande undersökning. Dessutom anser vi att det inte finns några kontextuella omständigheter som skulle kunna påverka trovärdigheten; ämnet är inte särskilt känsligt, och respondenterna har i en lugn miljö fått svara på våra frågor.

²⁰ Jacobssen, 2002, s. 38

²¹ DePoy & Gitlin, 1999, s. 126, 246-258, Jacobssen, 2002, s.255-276

²² DePoy & Gitlin, 1999, 2. 247

Validitet

Den andra aspekten rör mätinstrumentets validitet, vilket handlar om det kritiskas sambandet mellan ett begrepp och mätningen av det²³. I enklare ordalag kan man säga att validiteten handlar om att mätinstrumentet verkligen mäter det som det säger sig mäta. Validering, eller prövning av giltighet²⁴, kan antingen ske genom prövning gentemot andra eller genom en kritisk genomgång av källor samt information från källorna. Det första sättet att validera sker antingen genom att konfrontera de intervjuade med de rön som forskaren kommit fram till, s.k. uppgiftslämnarvalidering, eller genom kontroll mot andra sakkunniga, annan teori och empiri. Det andra sättet handlar om att försäkra sig om att man fått tag på de rätta källorna, samt att källorna ger riktig information.

Hur har vi validerat vårt material?

Enligt Kvale²⁵ kan valideringen ske i sju stadier, eller sju faser av arbetet. Vi kommer här att kortfattat presentera dessa stadier, kopplat till vårt eget valideringsarbete. Tanken är att man här skall skaffa sig en förståelse för hur vi tänkt, samt stimuleras till att löpande förhålla sig kritiskt till det vi skrivit, och inte bara under själva analysfasen. Vi tycker att det är viktigt att läsaren förhåller sig lika kritisk till arbetet även under teori- och metoddelarna etc., eftersom dessa delar likväl kan påverka resultatet negativt och resultera i att denna studie inte förmår mäta det den var ämnad att mäta.

1. ”**Tematisering** – En undersöknings validitet är beroende av hållbarheten i de teoretiska förutsättningarna och logiken i härledningarna från teorin till undersökningens forskningsfrågor”

Kommentar: Somliga ämnen är mer utforskade än andra och erbjuder därmed en bredare teoretisk bas. Just ämnet Medarbetarsamtal är ett ämne som är mycket mindre utforskat än exempelvis marknadsföring eller organisationslära, vilket medfört att den teoretiska grunden faktiskt lämnat lite kvar att önska. Dock är det inget komplicerat ämne att förstå grundförutsättningarna om; även om det kan vara mycket komplicerat att förstå hur man skall kunna använda detta

²³ DePoy & Gitlin, 1999, s. 251

²⁴ Jacobssen, 2002, s. 256 - 265

²⁵ Kvale, S, *Den kvalitativa forskningsintervjun*, s. 214-228

verktyg effektivt. Trots att vi i vissa sammanhang önskat en lite bredare litterär bas som utgångspunkt för denna uppsats anser vi inte att det förhållandevis tunna utbudet påverkar validiteten eftersom validiteten snarare handlar om hållbarheten i de teoretiska förutsättningarna snarare än mängden litteratur. Hållbarheten i de teoretiska förutsättningarna är god, eftersom samtliga författare är överens om vad ett medarbetarsamtal innebär, hur det skall genomföras samt vad det bör leda till. Dessutom ser vi en stark logik i transformeringen från teori till våra frågeställningar då vi grundat frågeställningarna i teorin samt kopplat detta till de branschspecifika aspekter som vi ämnat undersöka.

2. *"Planering – Validiteten hos den kunskap som produceras beror på hur adekvat planeringen är och på vilka metoder som används"*

Kommentar: I planeringsarbetet ingår dels att strukturera upp tiden och välja intervjupersoner. Dessutom handlar det, anser vi, till stor del om att strukturera upp intervjuguide etc. för att få ut så mycket som möjligt ur den begränsade tid under vilken intervjun tar plats. Med tanke på vår frågeställning har vi valt en blandning av intervjupersoner som vi anser kan belysa vårt ämne på bästa möjliga sätt. Dessutom har vi skapat en genomtänkt intervjuguide som tar upp alla aspekter av ämnet; dock är intervjun inte helt strukturerad, eftersom vi ville att det skulle finnas spelrum för personliga reflektioner, erfarenheter etc. Slutligen har vi med alla intervjupersoner sett till att vi har möjligheten att återkomma om det skulle finnas kompletterande frågor. Med detta vill vi ha sagt att vi tagit planeringsarbetet på största allvar för att skapa en så hög validering som möjligt, med andra ord att det som vi ämnar mäta/undersöka faktiskt är det som undersöks.

3. *"Intervju – Validiteten gäller här tillförlitligheten hos intervjupersonens rapporter och kvaliteten hos själva intervjuaren, i vilket bör ingå att ifrågasätta meningen i det som sägs och ständigt kontrollera den erhållna informationen.*

Kommentar: Eftersom vi valt ett ämne som är relativt allmängiltigt och inte på något sätt som vi kan erinras känsligt att prata *om*. Det må vara så att medarbetarsamtal kan vara känsliga och/eller jobbiga att *genomföra*, men att diskutera dem med tre studenter bör inte på något vis påverka intervjupersonens utsaga, vilket resulterar i att tillförlitligheten bli hög. Skillnad hade det varit om vi exempelvis diskuterat ett ämne som var av den karaktären att intervjupersonen inte vågade eller kunde vara hundra procentigt ärlig av rädsla för exempelvis industrispionage eller plagiat eller rädsla för att hållas ansvarig för något som man inte riktigt kan stå för. Under intervjuernas gång kontrollerade vi även allt vårt material med intervjupersonerna för att säkerställa att vi erhållit korrekt information. Således anser vi att intervjuvalideringen har gått till på ett korrekt sätt.

4. *”**Utskrift** – Frågan om vad som utgör en valid översättning från talspråk till skriftspråk ligger bakom valet av språkform för utskriften.”*

Kommentar: Vid transkriberingen av intervjuerna ansträngde vi oss i så stor utsträckning som möjligt för att bibehålla det tonläge som intervjupersonen hade vid intervjutillfället. Huvuddelen av våra intervjuer gjordes ansikte mot ansikte med respondenterna vilket givit oss möjligheten att tolka ansiktsuttryck, tonläge etc. Dessutom ger det enligt oss en bättre möjlighet att reda ut begrepp etc. så att inga misstolkningar uppstår. De intervjuer som ligger som undantag är telefonintervjuerna med Åsa-Mia Fellingner & Göran Granhed samt intervjun via mail med Marika Ronthy. Vi anser att vi har fått en bra övergång från intervjuerna, via utskrift till analys, vilket innebär att språkbruket eller transformeringen från tal till skrift inte bör ses som en motverkande faktor i vårt valideringsarbete.

5. *”**Analys** – Detta har att göra med om frågorna till en intervju är valida och om tolkningarnas logik är hållbar.”*

Kommentar: Validiteten i en undersökning kopplas ju till i vilken utsträckning som en metod verkligen undersöker det som den är avsedd att undersöka, eller i ”den utsträckning i vilken våra observationer verkligen speglar de fenomen eller variabler som intresserar oss²⁶”, och så även frågorna. Frågorna i vår undersökning har grundats i vår huvudsakliga frågeställning samt baserats på en kombination av vår erfarenhet och teorin, vilket grundar för att frågorna är mycket valida. Tolkningarna har skett i samstämmighet med respondenterna och kan därför ses som logiska.

6. ”**Validering** – Här rör det sig om en välgrundad bedömning om vilka valideringsformer som är relevanta för en specifik studie, tillämpningen av konkreta valideringsförfaranden och avgörandet om vilken grupp som är lämplig motpart i en dialog om validiteten.”

Kommentar: Detta stadium handlar om att välja valideringsformer; och för denna uppsatsen presenterar hela detta kapitlet en bild av vårt val av valideringsmetoder.

7. ”**Rapportering** – Här gäller frågan om en given rapport är en valid redogörelse för en undersöknings huvudresultat och den roll som läsarna av rapporten ska spela vid valideringen av resultaten.”

Kommentar: Vår huvudfråga baserar sig på en hypotes om att medarbetarsamtal är ett ledarskapsverktyg som inom restaurangbranschen används i mycket låg utsträckning, och vi har under arbetets gång försökt finna svar på frågan *varför*. Rapporteringen avspeglar det resultat som vi uppnått, och läsarens roll skall vara att kritiskt studera de resultat som vi uppnått. De poänger som vi velat belysa presenteras på ett konkret sätt och vi anser inte att någonting missats i rapporteringen.

²⁶ Pervin, L.A. (1984) ”Personality”, i Kvale, S, *Den kvalitativa forskningsintervjun*, s. 215

Generaliserbarhet

Den tredje och sista aspekten handlar om forskningens externa giltighet, överförbarhet eller generaliserbarhet²⁷. Här handlar det antingen om man kan generalisera från data i ett mindre urval av undersökningsenheter till en mer teoretisk nivå, eller om det kan generaliseras till en större population av (potentiella) undersökningsenheter. Frågan är alltså huruvida de resultat och slutsatser som presenteras i denna uppsats har någon form av extern giltighet och kan överföras på andra restauranger än de vi undersökt eller t.o.m. på hela branschen. För att ge svar på denna frågan vill vi börja med att konstatera att denna uppsats inte bygger på en fallstudie, eller ett s.k. ”case”. Ett case definieras av Andersen²⁸ enligt följande:

”Beteckningen ”case” kommer av det latinska casus och understryker betydelsen av det enskilda fallet. (...) Terminologin betonar därför att det rör sig om ett eller några få fall som görs till föremål för ingående studier. Antingen på grund av att det bara finns ett enda eller ett fåtal, eller på grund av att det bara är ett eller några få fall som är tillgängliga för forskaren. (...) Ofta är idealet att gå in på djupet i ett fall och lägga fram en helhetsanalys som står på egna ben. Undersökningsenheten ses som ett komplext helt, där många underenheter och deras förhållande till varandra utmejslas.”

Vi har i denna undersökning haft i stort sett obegränsad möjlighet att intervjua restaurangägare, men vi har ändå valt endast ett fåtal, som vi kompletterat med andra intervjupersoner som vi funnit vara av intresse. Anledningen till att vi endast valt ett litet antal intervjupersoner från branschen är att vi anser att det är relativt representativa för en större massa restaurangägare, då de arbetat länge i branschen och dessutom drivit ett stort antal krogar. Förutom detta så ställer vi många av frågorna mer generellt och diskuterar branschen snarare än just en specifik restaurang. Dessutom väger vi under intervjuernas gång intervjupersonernas utsagor mot våra egna erfarenheter för att ställa oss kritiska mot deras uttalanden och kanske fråga ”Är detta verkligen realistiskt?” eller ”Är detta generaliserbart?”. Självklart är det så att vi tar specifika fall och berättelser och sätter in i ett mer generellt sammanhang, vilket ibland kan vara positivt, då det enskilda fallet möjligtvis kan belysa de generella; vår slutsats är ändå att generaliserbarheten i detta arbete är relativt hög.

²⁷ Jacobssen, 2002, s. 22, DePoy & Gitlin, 1999, s. 126 & May 2001, s. 20

²⁸ Andersen, S.S. ”Case-studier og generalisering. Forskningsstrategi og design.” (1997, s. 8-9) i Jacobssen, 2002, *Vad, hur och varför – Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen.* s. 95

Teorin – Tanken bakom vårt Litteraturval

Vårt val av litteratur för denna uppsats består av en kombination av kurslitteratur, studentlitteratur och managementlitteratur i vilka alla har någon form av länk till vårt huvudsyfte med uppsatsen och där alla relaterar till MAS eller organisationslära på ett eller annat vis. Vi anser att litteraturvalet kommer att bistå vårt syfte med arbetet men att det även kommer att påvisa att MAS bör fungera i alla organisationer oavsett branschriktning. Det är just detta vi ställer oss frågande mot, eftersom vi genom erfarenhet vet att det inte är så, speciellt i restaurangbranschen där MAS är nästintill obefintlig. Så vårt val av teori är, förutom att ge oss en grundläggande teoretisk bas, främst till för att styrka frågan och komma fram till svar på ”Varför är MAS så ovanligt inom restaurangbranschen?”.

Avgränsning

Fokus för denna uppsats kommer att ligga på restaurangbranschen, och varför det är så ovanligt med MAS inom just denna bransch. Vi anser att det ligger ett stort vetenskapligt intresse i att studera just denna bransch; därmed inte sagt att de analyser och slutsatser som vi kommer att dra oss till inte är applicerbara på andra branscher, men vi vill ändå avgränsa oss för att skapa en högre effektivitet i datainsamlingen. Om vi hade valt att allmänt studera MAS i vilken bransch som helst tror vi att resultaten hade blivit för generella och tunna. Att enbart fokusera på en bransch ger oss möjligheten att ställa konkretare frågor och belysa delar av problematiken i jämförelse med andra branscher. Förutom att vi har ett stort personligt intresse i denna bransch så är en av anledningarna som väckt vårt intresse den stora avsaknaden av litterärt material i just detta ämne. Vi finner att en stor del av den service managementlitteratur som vi genom åren tagit del av ofta är mer applicerbara på hotell och större koncerner och kan ibland kännas lite långt från verkligheten i en normalstor restaurang.

Uppsatsens struktur

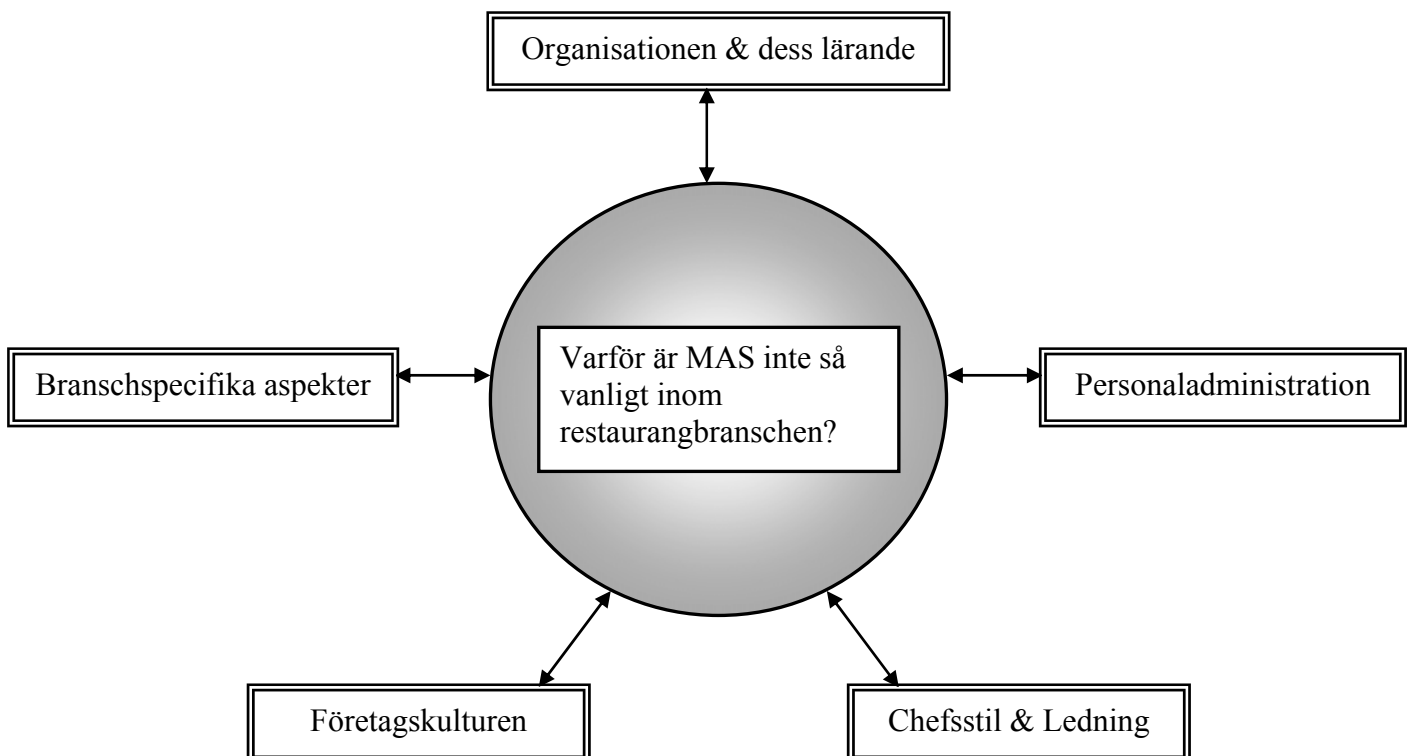
I denna inledning har vi nu presenterat vårt syfte, metodval och avgränsning. För att kunna ge svar på vår fråga ”***Varför MAS inte är så vanligt inom restaurangbranschen?***” kommer vi nu att börja med att en kort teoretisk redogörelse för vad medarbetarsamtalet innebär. Detta ger läsaren en god grund till och inblick i ämnet, vilket underlättar att förhålla sig till ämnet

under uppsatsens framskridning. Vi kommer i detta kapitel att presentera för det första vad MAS innebär samt vad det är till för. Därefter beskriver vi vad det innebär att införa MAS samt presenterar den kritik som finns mot MAS. I nästföljande kapitel presenterar vi kort en del teorier om personaladministration, vad detta innebär för företaget samt personaladministration kopplat till MAS. Därefter följer ett kapitel där vi diskuterar organisatoriska perspektiv på MAS samt MAS ur ett lärandeperspektiv. Efter kapitlet som behandlar organisation och lärande kommer ett kapitel där vi presenterar olika ledarskapsperspektiv och hur dessa kan kopplas till MAS. Dessutom kommer här en diskussion om olika typer av kompetenser och hur olika kompetenskrav kan påverka en arbetssituation kopplat till MAS. Efterföljande kapitel diskuterar begreppet företagskultur och hur detta kan påverka ett företag och/eller en chef relaterat till MAS. Vi diskuterar i detta kapitel kultur som styrform samt vilka möjligheter man kan tänkas ha att förändra kulturen på ett företag. Därefter, i kapitel sju, går vi in på lite mer branschspecifika aspekter och ställer oss frågan hur dessa kan tänkas påverka attityden till MAS. Efter detta följer ett kapitel där vi listar en del tips och råd från experter om vilka förutsättningarna är för att man skall lyckas med sina medarbetarsamtal. Detta kommer vi att försöka koppla till restaurangbranschen och se om det finns några svar eller tendenser till varför MAS inte används så ofta. Uppsatsen avslutas sedan med ett kapitel om olika perspektiv på hur och man kan använda MAS, vilket följs av en övergripande intervjuanalys och som avslutas med våra slutsatser. När det gäller strukturen för denna uppsats kommer vi efter varje kapitel försöker ge svar på hur just den aspekten vi behandlar i det kapitlet kan ge svar på vår övergripande fråga med små ”delanalyser”. Med andra ord kommer analysen att ”styckas” upp och fördelas på samtliga kapitel och därmed inte vara samlad i ett stort analyskapitel. Anledningen till att vi gör detta är dels för att det ska bli mer intressant för läsaren, men också för att vi anser att denna struktur är mer lämpad för vårt syfte än någon annan. Eftersom vi har ett antal delfrågor som skall ge svar på vår huvudfråga känns det mer ändamålsenligt att även dela upp analysen i olika delar. Detta skapar för det första en starkare koppling mellan empiri, teori och analys med hänsyftning på våra delfrågor. För det andra skapar det en mer översiktlig struktur och gör den således mycket mera lättömläst. Dessutom anser vi att det i slutsatsen blir lättare att visa våra tankegångar, och därmed koppla ihop samtliga delar till en helhet; det underlättar med andra ord arbetet med att ”knyta ihop säcken” och presentera arbetet som en helhet. Samtliga analysbitar kommer sedan att sammanställas i någon form av slutanalys, där vi även

presenterar uppsatsens slutsatser. De bitar vi tänker ta upp som led (punkter) i ett svar på vår frågeställning är:

- **Personaladministration (PA)**
- **Organisationen och dess lärande**
- **Chefsstil & Ledning**
- **Företagskultur**
- **Branschspecifika aspekter, dvs företagets storlek, inriktning, struktur och uppgifter.**

Dessa olika led ska analyseras och undersökas och tanken är att vi ska försöka komma underfund med varför MAS inte är så vanligt i restaurangbranschen med hjälp av dessa punkter och om det är på grund av dessa punkter som MAS fallerar och inte används. Så man kan sammanfatta vårt resonemang med hjälp av denna figur:



Medarbetarsamtal

I detta kapitel kommer vi att presentera den teoretiska utgångspunkten som vi baserar denna uppsats på. Vi tar upp medarbetarsamtalets bakgrund samt dess utveckling och fortsätter med att titta på det som ett ledningsinstrument, samt påpekar lärandeaspekten av medarbetarsamtal. Diskussion om och kritik mot motmedarbetarsamtal finns också att läsa här.

Vad är MAS?

Vad som rent teoretiskt menas med MAS är att det är ett systematiskt upplagt samtal mellan arbetsledare och medarbetare för planering och ömsesidigt informationsutbyte. Denna typ av samtal är en dialog mellan chef och medarbetare och samtalen ska vara planerade, systematiskt upplagda och regelbundet återkommande. De vanligast förekommande syftena med samtalen är att de ska fungera som planerings- eller styrmedel för att åstadkomma såväl personlig utveckling som övergripande verksamhetsutveckling. Däri ingår att man ska formulera individuella och övergripande mål liksom få möjlighet att stämma av resultat efter tidigare samtal. Utöver detta ska de avse samarbets- och relationsfrågor i stort. De ska dessutom syfta till att chef och medarbetare ska lära känna varandra i vilket betyder att parterna ska ge och ta positiv och negativ kritik. Man kan sammanfatta det i att det finns det tre typer av MAS²⁹.

1. MAS ska vara ett hjälpmedel vid planering och styrning av verksamheten.
2. MAS ska vara ett hjälpmedel i Personaladministrationsplaneringen.
3. MAS kan vara ett hjälpmedel för att skapa bättre relationer inom arbetsgruppen och mellan chefer och medarbetare.

Olika mål för MAS

MAS är alltså systematiska samtal mellan chefer och medarbetare. Men som sagt så kan de ha olika syften. De kan vara ett hjälpmedel i verksamhetsplaneringen och ett styrmedel för den fortlöpande verksamheten. De kan vara ett medel för kompetensutveckling och kompetensförsörjning. De kan vara ett sätt att utveckla relationerna. De kan vara ett sätt att förankra affärs- eller verksamhetsidéer och så vidare³⁰. Trots detta behöver dessa syften inte vara motstridiga. Tvärtom samverkar de ofta. Däremot är det inte alls säkert att chefen och medarbetaren har samma syfte med medarbetarsamtal. Chefen kanske vill att samtalen i

²⁹ Granberg, Otto, (1998) PAOU, sid 344

³⁰ Granberg, Otto, (1998) PAOU, sid 349 f

första hand ska fylla behov som företaget har medan den anställda går in i samtalet med inställningen att de ska tjäna syften som han själv har. Det viktiga är att man känner till att skilda mål kan gälla. Alltför lätt uppstår annars missförstånd och risk för konflikter genom att chefen och medarbetaren talar förbi varandra i tron att målen är lika.

Varför utvärdera och mäta prestationer?

Som ett led i att skapa ett serviceerbjudande som upplevs attraktivt av gäster behöver managers skapa en bild av hur medarbetarna verkar i organisationen. Detta för att kunna påverka och styra medarbetarna i den riktning som ledningen önskar. Kunskap om hur och varför människor handlar på ett visst sätt och hur detta kan mätas är viktig. Det finns en rad perspektiv man bör känna till och ta hänsyn till. Bland annat skriver Lindquist & Persson:

”Varje mänsklig handling (akt) innefattar en eller flera personer (agenter) som agerar. Dessutom äger varje handling rum i form av situationer (scen). När agenterna utför en handling i en situation måste de använda sig av någon metod, instrument eller redskap (medel). Dessutom innefattar en handling någon form av mål, avsikt eller skäl.”³¹”

Med tillägg av perspektivet ”stil” bildar Burke³² ett instrument för att tydliggöra människors handlingar. Som Lindquist & Persson kommer fram till:

”Hexaden är inte en metod att undvika mångtydighet, utan ett instrument för att synliggöra den mångtydighet som med nödvändighet uppstår i utsagor (t ex teorier) om vad folk gör och varför de gör det, synliggöra hur utsagorna framhäver vissa aspekter och relationer, synliggöra hur utsagorna implicerar en viss typ av slutsats osv.”³³”

Denna hexad skall användas som ett instrument för att synliggöra logiken bakom människors handlande. Detta skapar en möjlighet att göra ett instrument för att kunna mäta människors prestationer och utvärdera dessa. Möjligheten att mäta mänskliga egenskaper skall ses som ett sätt för företag att på lång sikt kunna tillgodogöra sig det humankapital som en arbetstigare kan bidra till. Detta kräver dock att man har goda kunskaper om hur man mäter och testar

³¹ Burkes ”Pentad” av termer (1969) ”A Grammar of Motives”, ref i Lindquist & Persson (1997) s. 149, *Kundupplevd tjänstekvalitet i tjänsteverksamheter – En analys och kritik av den företagsekonomiska dialogen.*

³² Ibid

³³ Ibid, s. 150

människor. Det är möjligt att organisationen skulle tjäna på att i någon form göra en utvärdering av personal i sina medarbetarsamtal. Denna utvärdering ska ligga utanför den rent återkopplingsmässiga och resultatnriktade informationsbehandlingen i MAS.

Mätning och utvärdering av prestationer och resultat är ett nyckelområde i lärande organisationer och en av huvudfunktionerna för medarbetarsamtalssystem. För att lära och förbättra prestationer måste vi känna till hur, och veta när, vi gör framsteg. Att leda människor och människors lärande och utveckling på ett systematiskt och målinriktat sätt kräver tillförlitlig information. Alla mått ska ha betydelse för organisationens värdeskapande eller kärnverksamhet, och samtidigt vara relevanta för varje enskild medarbetare. Etiskt är det viktigt att sätta tydliga gränser för vad som ska ingå i prestationsmätningar och utvärderingar och vad som tillhör den enskildes privata sfär. Om mätsystem ska vara effektivt både för den enskilde och organisationen, måste organisationens marknadssituation förstås av den enskilde medarbetaren. Väljer man exempelvis service som konkurrensfaktor, måste innehållet i begreppet konkretiseras till mätbara faktorer, så att de anställda förstår hur de kan påverka resultatet. Prestationsmätningssystemet måste vara så generellt att det kan ge relevanta mått tvärs över divisioner och avdelningar, men samtidigt så flexibelt att det kan anpassas till den enskilda gruppens behov av mätningar där det bidrar mest till värdeskapandet³⁴.

Ett av de viktigaste kraven på mätning av prestationer är att de ska upplevas som rättvisa av dem som blir mätta. För att detta ska vara möjligt, är det viktigt att det sociala klimatet är bra. Dessutom är det viktigt att välja rätt mätmetoder, att veta vad man ska mäta och att vara uppmärksam på de mätproblem som hör ihop med varje metod.

Vidare kan man använda image för att påverka både anställda och kunder. Då man har som mål att mäta och utvärdera anställda för att leda verksamheten kan image spela en viss roll. För att förstå innebörden i ordet image bör man veta att image är en mental representation av verkligheten, underbyggd av en individ eller grupp. Det vill säga image är en modell som betecknar våra uppfattningar om och förståelse av en viss företeelse eller situation. Vad denna modell än må vara och innehålla är den alltid signifikativ då den styr vårt beteende. Sant eller falskt så handlar vi alltid efter vår uppfattning om verkligheten.

³⁴ Mikkelsen A, *medarbetarsamtal* s. 218

En skicklig ledare har förmågan att utnyttja den komplexa dialektiska förhållandet mellan accepterad realitet och image, till sin fördel. Accepterad verklighetssyn skapar imagen, men kan också användas för att konstruera en verklighetssyn. Image kan skapa ett beteende av sådan art att dominerande verklighetsuppfattningar ifrågasätts och omvärderas. Därför är det ingen tvekan om att den viktigaste faktorn för att bestämma image eller social verklighet är aktuella dominerande verklighetsuppfattningar. Om imagen inte är en direkt motsvarighet till verkligheten, så är den åtminstone en "social realitet". Eftersom våra handlingar sedan påverkar och rentav skapar "verkligheten" blir gränsen mellan image och verklighet lite suddig. Därför är image ett bra verktyg att utöva inflytande med. Mer specifikt är image ett kommunikationsinstrument, "management" är konsten att få saker att hända genom kombinerade och samordnade mänskliga handlingar. Av allt att döma är påverkan av människors image, våran verklighetsuppfattning, ett managementverktyg med stor potential. Image framkallar meningsfullt beteende som, om det är framgångsrikt, tenderar att rättfärdiga och därmed förstärka imagen. Den image serviceföretaget skapar i sinnet hos sin personal och sin omgivning kommer till stora delar att bestämmas av karaktären hos dess tjänster. Genom att vidta specifika åtgärder för att kommunicera och styra olika aspekter av företagets image, kan ledningen stärka och förtydliga imagen och sålunda påverka människors beteenden.

Mätning och utvärdering vid en given tidpunkt kan användas som underlag för lön och belöningar och som utgångspunkt för stöd och vägledning. Genom stöd och vägledning ger grunden för mätningarna möjlighet till förbättring av framtida prestationer. Utvärdering av potential hos medarbetare är dock aktuell redan i samband med rekrytering men även vid karriärplanering. Mätning och värdering av prestationer är en del av förberedelserna för själva MAS:et. Det är därför praktiskt möjligt att andra än chefen deltar i detta arbete. I samband med t ex. rekrytering och urval har det varit vanligt att använda sig av till exempel assessment-center eller liknande när andra utomstående gör ett formulär för test av sökande eller kandidater. På liknande sätt är det ofta utomstående som värderar personalens jobb, speciellt i restaurangbranschen, då prestationerna av den anställde sker i samspel med en gäst. I och med att man lägger större vikt vid vikt på marknadsanpassning av både offentliga och privata organisationer blir det också rätt att värdera vilka uppfattningar användare eller kunder har om de tjänster de mottager. Vid service läggs det vikt vid den personliga aspekten i relationen mellan medarbetare och kund, och då blir det också naturligt att detta utvärderas av

användare. Tidigare mättes denna typ av relationer med klagomålens antal och innehåll, och liknar på så sätt metoden för kritiska händelser. Viktigt är dock att man använder sig av mätmetoder som är valida (giltiga) vilket kan förklaras som att metoden mäter vad det säger att det skall mäta, både teoretiskt och praktiskt. Vidare skall metoderna vara reliabla (tillförlitliga) vilket kan förklaras med att testresultatet inte avviker för mycket från en påvisad standard³⁵. Enklare uttryckt att resultaten av testen går att lita på och inte ger olika resultat för samma mätning. Val av metod och vem som ska göra mätningarna måste anpassas till organisationsform, ledarskapstil och syfte. I de flesta fall rekommenderas en kombination av olika metoder³⁶.

Att motivera och engagera personalen är mycket viktigt i ett företags strategiska arbete. Detta kan kopplas till företagets vision. Att utnyttja osäkerheten om verksamhetens potential kreativt, som en möjlighet att förbättra resultatet i förhållande till det ursprungligen förväntade, kräver motivation. Men hur ska man finna sådan motivation och energi, att överträffa resultatet för verksamheten utifrån gällande kunskaper och erfarenheter hos personalen? Den kommer inte från formella påtryckningar från chefer eller andra, som knappast övertygande och rättmätigt kan kräva mer än vad existerande kunskap och erfarenhet finner möjligt. Motivationen bärs av det vi lite slarvigt vill kalla *vision*.

"En vision är inte realistisk (om den vore det skulle vi knappast tala om en vision). Den kan inte baseras på vad vi tror är möjligt eller sannolikt. Visionens enda förankring är det vi anser vore önskvärt eller borde vara realistiskt. Den är ofta konkret, som när målet "människan skall landa på månen före 1970" formulerades för ett av de mest kända och framstående projekten under detta århundrade. Men visionen är inte operationell i den bemärkelsen att alla kvaliteterna hos ett sådant önskat tillstånd kan specificeras. Det var inte "det lilla steget för människan" Armstrong som var visionen, utan "det stora steget för mänskligheten". Det är troligen dessa kvalitativa egenskaper hos visionerna som å ena sidan gör att dem till ett dåligt planeringsunderlag, men å andra sidan gör att de kan mobilisera enorma resurser, ekonomiskt såväl som mentalt. Det är visionerna som frigör uppmärksamheten från det som är givet eller realistiskt, och som mobiliserar resurser, vilja och passion; och denna frigörelse av uppmärksamhet och mobilisering av resurser gör under gynnsamma förhållanden tillräckligt mycket skillnad för att gränsen för det realistiska

³⁵ Cooper, C, (2002) *Individual Differences* s. 51-63

³⁶ Mikkelsen A, *medarbetarsamtal* s. 258

och möjliga ska överskridas – oavsett om vi talar om budgetar eller om att sända människor till månen.”.

Därtill kommer att till följd av mänskliga motivationers och handlingars stora innebörd för serviceverksamhet är företagsledningens skicklighet att leda den egna arbetsstyrkans verklighetsuppfattning absolut avgörande. Om vi då på så många olika sätt som möjligt kan se och känna igen mönster och handlingar underlättas arbetet med att skapa en klar och givande bild av våra medarbetares potential, mål, prestationer och utvecklingspotential.

Sambandet mellan olika typer av MAS

I verkligheten är de olika typerna av MAS inte så renodlade och så artskilda. Vilken form av MAS man än väljer kommer chef och medarbetare att diskutera såväl arbetsuppgifter och prestationer som utvecklingsbehov hos medarbetaren och relationer är det ju fråga om vare sig man vill eller inte. Det handlar istället mer om vilken sorts samtal man lägger tyngdpunkten i istället för vilken man inte använder sig av alls. Vilken typ av MAS eller vilken kombination som är bäst, eller om man ens använder sig av MAS, finns det inga konkreta svar på, det beror på. Några faktorer som påverkar valet är företagets storlek, inriktning, struktur, organisation, kultur, uppgifter, personaladministration (PA), chefsstil, samt företagets kunskapskapital, utvecklingsnivå och sist men inte minst dess ledning³⁷.

MAS bakgrund och utveckling.

Mål som knyts till organisationens bör täcka behoven hos såväl chefer som hos medarbetare på alla nivåer. Bortsett från högsta chefen räknas alla anställda, vare sig de har personalansvar eller inte, som medarbetare i en organisation. Utifrån medarbetarsynpunkt är önskemålen med MAS i huvudsak knutna till återkoppling och uppföljning. Som medarbetare är vi intresserade av att förbättra våra prestationer, täcka vårt utbildningsbehov, ha en konstruktiv dialog med chefen och försäkra oss om en rättvis fördelning av belöningarna³⁸.

Problem med korrekta och rättvisa utvärderingar kan vara en av orsakerna till att man under flera decennier har diskuterat om de olika målsättningarna för medarbetarsamtalssystem är förenliga. Som ett resultat av dessa diskussioner har flera skolor utvecklats inom området. För

³⁷ Granberg, Otto, (1998) PAOU, sid 355-356

³⁸ Mikkelsen A, *medarbetarsamtal*, s. 18-19

att klargöra och underbygga nyttan med MAS används fyra teoretiska tolkningsramar för organisationer. Perspektiven är; den *strukturella tolkningsramen* som lägger vikt vid organisationens mål, roller och teknik. Ett *humant relationsnärmande* som fokuserar hur man skapar en bättre anpassning mellan människors behov och förmåga. Ett *politiskt närmande* där man fokuserar på makt och fördelning av resurser. I *det symboliska närmandet* ser man på der som händer i organisationen som symboler för meningen bakom handlingen. Olika perspektiv på medarbetar- och utvecklingssamtal samt målstyrning möjliggör en förståelse för fördelarna med medarbetarsamtal. Perspektiven bör kännas till för att kunna tillgodogöra sig och tolka informationsflödet i MAS. Läroböcker i organisationsteori pekar på att olika infallsvinklar måste kombineras om man ska få en fullständig bild av organisationernas liv och verkan³⁹.

Ett socialpsykologiskt närmande till organisationer kan ses som ett försök att skapa en teori, där förhållandet mellan en person och dennes omgivning baseras på ett ömsesidigt beroende. Det innebär att individer i viss utsträckning skapar sin egen omgivning och till en viss utsträckning är skapade av den. I det socialpsykologiska perspektivet behöver både medarbetare och chef den andres hjälp att konstruera en bild av sig själv, av organisationen och av hur den skall förhålla sig till den. När medarbetarsamtalen ses på detta sätt, kan de vara ett medel där var och en av parterna påverkar den andre och tillförs nya, eller får bekräftat redan etablerade värden. Medarbetarsamtalen blir ett projekt som grupper av individer vill ha för att förverkliga sina idéer, och därför att kontakten med den andra parten har ett värde i sig. Vad som kommer ut av samtalen beror på de personer som samtalar och hur de förhåller sig till varandra. Medarbetaren är på samma sätt som chefen aktiv part i detta, där personlighetsdragen är en styrka eller en svaghet beroende på kontakten med den andra.

Delanalys av vad är MAS

Vi anser att möjligheten att mäta människors olika egenskaper, och använda MAS aktivt, är till gagn för dem som har för avsikt att dra nytta av specifika egenskaper hos en person. Förslagsvis ett företag som tänker betala någon för att utföra en specifik uppgift, exempelvis leda ett team i en service organisation. Fördelen med MAS och att kunna mäta egenskaper hos folk är att man kan skapa en slags försäkring mot att den anställda ljugar eller misslyckas med

³⁹ Mikkelsen A, *Medarbetarsamtal* s. 20-21

det den utgett sig för att kunna genomföra. Man skall dock vara noggrann med att inte vara till skada för eller utnyttja de man väljer att göra mätningar på i medarbetarsamtal. Man kan mäta det mest hos människor, fysisk hälsa, psykisk hälsa, fysiska färdigheter, praktiska färdigheter, intressen, begåvning, personlighet, attityder och värderingar. Alla dessa olika egenskaper kan mätas var för sig eller i kombination med varandra allt enligt tycke, smak och efterfrågan eller mål med mätningen.

Man kan mena att, i praktiken skall två personer med samma jobb och samma utbildning och bakgrund producera lika mycket och av samma kvalitet⁴⁰. Så funkar det nu inte i verkligheten. Det är därför man mäter och värderar personer efter egenskaper man kommit fram till, förslagsvis genom en arbetsanalys. Vidare kan man mäta om någon verkligen är intresserad av och klarar av att utföra en specifik uppgift och på så vis fastställa om man skall göra en eventuell omplacering eller skapa en ny tjänst åt arbetstagaren om man anser att medarbetaren inte utför sina uppgifter tillfredställande. För att få de olika funktionerna i organisationen att fungera tillfredställande tycker vi att man ska försöka se MAS som en slags kompass som hjälper chefer och managers att styra sina medarbetare i rätt riktning. Vi menar att man skall utnyttja den möjlighet som finns i MAS, för att på bästa möjliga vis använda sig av all kompetens och potential medarbetarna har. Alltså är möjligheten att mäta egenskaper bra, under förutsättning att man uppfyller vissa krav eller har viss kunskap i området. Grundläggande kunskaper i differentialpsykologi och psykometri är en förutsättning för att kunna förstå och utföra mätningar av de egenskaperna människor förfogar över. Frågan är bara hur stort kunnandet av exempelvis differentialpsykologi är i restaurangbranschen. Vi anser dock att avsaknaden av kunskaper i differentialpsykologi eller psykometri inte ska stå som hinder för utveckling av verksamheten. Att idag inte se sina medarbetare som en resurs kan bromsa utvecklingen av verksamheten då det i de flesta fall är influenser och idéer från medarbetare som kan hjälpa till att utveckla och föra verksamheten mot en god framtid. Det är framför allt denna kunskap, om personalens betydelse för verksamheten, som vi vill att man inom branschen måste uppmärksamma. Inte för att få verksamheten att fungera allmänt sett utan för att kunna bli framgångsrika och attraktiva både för gäster och arbetstagare. Detta för att den allmänna trenden i restaurangbranschen hos arbetstagare är att man helst skall jobba

⁴⁰ Cook, M. *Personnel Selection* s.1

mot ett så komplett kunnande och ett så brett erfarenhetsspektra som möjligt. Om vi jämför med vad Ahlthorp säger om anställningsbarhet⁴¹ så är det inte längre tryggheten i eller på en arbetsplats som är den drivande kraften bakom valet av arbetsgivare. Snarare är det arbetsgivarens möjlighet att utveckla arbetstagarens kompetens som ligger till grund för val av uppdragsgivare. Allt för att göra sig så attraktiv som möjligt på marknaden. Vitsen med att kunna mäta och utvärdera medarbetare är således att göra sig attraktiv för arbetstagare som ser ”möjlighet” att utveckla sig själva och indirekt organisationen de verkar i.

Vad är MAS mer till för?

Medarbetarsamtal för lärande och utveckling.

Medarbetarsamtal skall utgå ifrån företags olika behov och strategiska mål. Den utgör grunden för en kontinuitet i dialogen mellan chefer och medarbetare och tillgodoser de anställdas och organisationens behov. Medarbetarsamtal kan också ses som ett tecken på att personalpolitik och medarbetarna, som resurs, tas på allvar. Medarbetarsamtal täcker områden som utvärdering av kvalifikationer och uppnådda resultat, genomgång av mål, kompetensutvecklingsplaner och träningsplaner för områden som kan förbättras, samt överenskommelser om hur den enskilde medarbetaren ska följas upp. I arbetslivet krävs det att både organisationer och individer lär. Bestående beteendeförändringar är en av de vanligaste definitionerna på lärande. Individer kan lära utan att organisationen lär, men organisationen kan inte lära utan att individerna gör det. Medarbetarsamtal kan vara ett huvudinstrument för att sätta igång och upprätthålla lärande- och kompetensutvecklingsprocesser. Ett integrerat system för medarbetarsamtal baserat på målstyrning och lärande förutsätter en kontinuerlig dialog mellan ledare och medarbetare⁴².

Det finns ingenting i de traditionellt tänkande organisationsmodellerna som automatiskt gör dem till lärande organisationer. Att skapa lärande organisationer innebär att lära sig nya färdigheter och att institutionalisera tekniker och system som kan få de nya färdigheterna att bli vanlig praxis. De sunda företagen och de organisationer som kommer att lyckas med detta, är de som på ett systematiskt sätt klarar av att föra samman människor, så att de genom

⁴¹ Ahlthorp, B (1998) *Rollmedvetet Ledarskap – om chefsroller och ledningsstilar i strategisk samverkan*, s. 128

⁴² Mikkelsen A, *Medarbetarsamtal* s. 9-11

erfarenheter och nytänkande utformar modeller för situationer som de står inför.

Medarbetarsamtal är en av dessa arenor⁴³.

Huvudsyftet med lärande är att det ska leda till beteendeförändringar som gör att vi lättare och snabbare ser och löser problem. I traditionell kompetenskartläggning och i frågor om utbildningsåtgärder, så som sker under många medarbetarsamtal, rapporteras behov om kurser eller utbildning. I ett lärandeperspektiv fokuseras den eller de erfarenheter som ligger bakom ett sådant behov, och genom dialog på alla steg i erfarenhetslärandecykeln försöker man lösa problemet⁴⁴.

I alla målstyrningssystem har betydelsen av deltagande framhävts. Deltagande har emellertid varit en av de svagaste länkarna i många målstyrningssystem. De anställda, särskilt de med låg status, använder sig sällan av sina demokratiska och organisatoriska rättigheter för att skaffa sig inflytande. Deltagande i traditionellt hierarkiska system tar inte hänsyn till att befattningsstruktur, status och rang är avgörande för bland annat talartid. Verkligt deltagande och medbestämmande är inte möjligt utan att man genom dialog, förenad med problemlösning utifrån konkreta erfarenheter, accepterar att både chefer och anställda har kunskaper och erfarenheter som är viktiga för utveckling och drift av verksamheten. För Grekerna innebar *dia-logos* ett fritt flöde av meningsbyte mellan två eller flera personer i en grupp, där deltagarna kunde nå högre insikter tillsammans än de kunde individuellt⁴⁵. Syftet med dialogen som kärna i medarbetarsamtalssystem och i den dagliga problemlösningen är att skapa en strukturell ram som säkrar att lärande överförs från en individnivå till grupp- och organisationsnivå så att lärandet sker kollektivt. Erfarenhetslärande som grundläggande princip i organisationer bidrar till att kommunikationsvägarna fungerar uppåt, nedåt och tvärs över organisationen, så att implementeringen av system blir lösningen på de problem som de som utför arbetet upplever. Dialogen mellan chef och medarbetare i medarbetarsamtalen och i det dagliga arbetet kan ses som ett bindemedel och ett verktyg för att göra medarbetaren aktivt deltagande i de beslut som måste till för att organisationslärande ska fungera i praktiken. Den enskilde medarbetaren tar med sig erfarenheter in i ett kollektivt sammanhang och summan av

⁴³ Mikkelsen A, *Medarbetarsamtal* s. 60

⁴⁴ Mikkelsen A, *Medarbetarsamtal* s.64

⁴⁵ Mikkelsen A, *Medarbetarsamtal* s.66

det deltagarna har tagit med sig i form av erfarenheter och synpunkter blir ny information. Ett av huvudmålen med lärandeperspektiv på medarbetarsamtal, är att göra det lättare för enskilda personer att bidra till ett sådant kollektivt sammanhang av aktuella problemställningar. Den enskildes erfarenheter och tankar bearbetas med tillägg från övriga så att de gemensamt kan göra tolkningar och dra slutsatser som utgör grunden för nya handlingar. Andemeningen av erfarenhetslärandet är att individen skapar helt unika tolkningar av sina erfarenheter och att den mening erfarenheten får för den enskilde blir avgörande för hur personen kommer att handla. Den kollektiva tolkningen av den enskildes erfarenheter tjänar flera ändamål. För det första är det viktigt att erfarenheten blir belyst från flera infallsvinklar och eventuellt korrigerad. Varje enskild individ har ett selektivt minne, och ser och hör det han eller hon är tränad för. För det andra skapar den kollektiva tolkningen av informationen en gemensam identifiering med ägarskap, vilket skapar en förståelse av problemet, samtidigt som sammanhållning och arbetsmiljö i gruppen eller på avdelningen, också kan bli bättre. Betydelsen av dessa processer för ledarskap har fått några företag att utveckla ”internstyrda” chefsgrupper på olika nivåerna så att de gällande tankemodeller hos den enskilde chefen och i chefsgrupperna kan utvecklas och bearbetas⁴⁶. Hinder för lärande och utveckling och därmed MAS presenteras under rubriken, *Hinder för lärande och därmed för MAS*. Sidan 45.

Medarbetarsamtalet som ledningsinstrument

En av orsakerna till att chefer finner medarbetarsamtalen mer meningsfulla än anställda utan chefsansvar kan vara att medarbetarsamtalen är ett hjälpmedel för de olika ledarfunktionerna. Dessa funktioner ska vara effektiva i förhållande till organisationens resurstyper, vilka kan vara, mänskliga resurser, ekonomiska resurser, fysiska resurser och informationsresurser. Ledningsmetoder måste förankras i organisationen med rutiner, rapportering, formalisering och genom skriftliga riktlinjer, kontrollsystem, och formalia för stöd och uppföljning. För medarbetaren är det viktigt att mål och arbetsuppgifter är så tydligt definierade att han eller hon vet vad som förväntas i fråga om resultat. För chefen, som är resultatansvarig för avdelningen, är det viktigt att veta vad han eller hon kan förvänta sig av varje enskild medarbetare. Medarbetarsamtalen är ett viktigt medel för att klargöra förväntningar och ansvar. Utformningen av mål för den enskilde medarbetaren är en metod för att effektivisera och förbättra resultaten, ett sätt att motivera och en åtgärd för att minska stress. Man bör vara

⁴⁶ Mikkelsen A, *Medarbetarsamtal* s. 68-76

uppmärksam på betydelsen av att dra med medarbetare på alla nivåer i beslutsprocessen och i erfarenhetsutbyte. Detta påverkar invanda föreställningar om vad som är effektiv produktion och ledning, det finns dock inget facit för hur organisationen bör se ut för att lyckas med detta arbete⁴⁷.

Medarbetarsamtalen grundar sig på tanken om dialog och deltagande. Chefen är bara den ena parten i förhållandet. Medarbetarsamtalens kvalitet är också beroende av medarbetarens förberedelse och återkoppling. Medarbetarsamtalet är inte en förutsättning för att tillit, samarbete och kommunikation, men är ett viktigt bidrag i en kontinuerlig förbättringsprocess för organisationen. Medarbetarsamtalen ökar tillfredsställelsen i och med återkopplingen från cheferna. Tilliten och öppenheten mot chefen verkar förbättras som ett resultat av processen. Detta kan få direkt betydelse för det yrkesmässiga tillitsförhållandet mellan medarbetare och chef, vilket i sin tur kan påverka chefers vilja att delegera ansvar och arbetsuppgifter. Tillfredsställelsen för olika aspekter av arbetssituationen är störst hos de medarbetare som har genomfört medarbetarsamtal. Det gäller bland annat variationer i arbete, återkoppling på uppnådda resultat och kvalifikationer, upplevelsen av att få använda förmågor och anlag och därför troligtvis också indirekt möjligheten att lära, tillfredsställelse med utbildning och vidareutbildning, möjligheten att påverka mål och fatta beslut, samarbete och kommunikation, stöd och uppföljning.

Även om det finns ett ömsesidigt beroende mellan chefer och medarbetare, är inte makt och inflytande jämligt fördelade. Parterna kan ha olika syn, intresse, prestige och känslor för arbetsuppgifter, beslut och resultat som kan vara frestande att utnyttja, vare sig det görs medvetet eller som en oväntad konsekvens av en handling. Öppen och direkt återkoppling till och från chefen är en förutsättning för en deltagande kultur med tonvikt på lärande och utveckling. I situationer där människor gör så gott de kan, men har olika intressen och känslorna är starka, är det ofta smärtsamt både att ge och få sådan återkoppling. Det är därför viktigt att det inte förekommer negativa sanktioner om återkopplingen har ett innehåll som inte är önskvärt, att återkopplingen knyts till stöd och uppföljning och att kommunikationsträning prioriteras som kompetensutvecklingsåtgärd⁴⁸.

⁴⁷ Mikkelsen A, *Medarbetarsamtal* s. 168-169

⁴⁸ Mikkelsen A, *Medarbetarsamtal* s. 169-172

Delanalys av vad är MAS till för

Vi ser här att kommunikation mellan medarbetare är av yttersta vikt om man vill att organisationen man verkar i ska utvecklas. Att som chef ta tillvara på de tillfällen MAS är för att kunna avgöra hur medarbetarna och en själv presterar i syfte att föra organisationen framåt i nya tider är ytterst viktigt för hela verksamheten. Kommunikation mellan medarbetare som en del av ledarskapsstrategin i organisationen är bra men kan samtidigt verka väl ambitiöst för dessa, för det mesta små, verksamheter. Frågan är bara hur och om man ska sköta kommunikationen genom MAS för att de ska ha en positiv effekt både på organisationen och på medarbetarna. Då man för det mesta i restaurangbranschen har ganska enkla mål för sin personal kanske vardagskommunikation är ett sätt att nå ut med sitt budskap. Klart står dock att man som chef i restaurangbranschen måste se sin personal som en tillgång för att effektivt kunna styra dem mot de mål som är satta för verksamheten. Om man skulle avdramatisera själva mötet mellan chef och anställd kan det möjligtvis upplevas som mindre skrämmande för medarbetarna att närvara vid det som egentligen är relativt enkla möten, där man tar upp ämnen som är arbetsrelaterade. Dialogen mellan medarbetare i olika befattningar kan ofta på förhand kännas som om de skulle vara fyllda med osämja, vilket för det mesta bara är en föreställning från den ena partens sida⁴⁹. Det är därför viktigt att som chef klargöra att så inte är fallet utan att man är rak och öppen i sin kommunikation där man förklarar att det är lika mycket en chans för medarbetaren att utvärdera vad och vilka som bör utvärderas som de tär för chefen att göra detsamma. Allt detta för att övervinna de hinder som kan finnas innan man faktiskt utbyter erfarenheter mellan medarbetarna i MAS. MAS skepnad bör dock formos på ett sätt som inte skrämmer medarbetare eller förhindrar kommunikationsutbyte. Det finns alltså inte en "rätt" modell för hur det bör se ut när MAS används så länge man är medveten om vad målet med MAS är och hur man ska gå tillväga för att utvärdera det utbyte av information MAS innebär. Oavsett tillvägagångssätt så eller "modell" för införandet av MAS bör man hålla i åtanke att huvudsyftet med MAS bör vara lärande, utveckling samt ett ledarskapsinstrument för att skapa kommunikation, motivation och engagemang.

⁴⁹ Intervju med Örjan Bengtsson.

Att införa MAS

Det finns många sätt att gå tillväga när ett företag vill införa MAS. Det finns inget allmängiltigt bästa sätt, utan snarare flera vettiga tänkbara sätt för det enskilda företaget. Men ett ställningstagande är viktigt. Ska företaget utveckla ett personaladministrativt totalprojekt eller kan man börja med MAS lite försiktigt? I det förra fallet vill man inte starta förrän man noga valt typ av MAS, förrän man har system, rutiner och resurser att ta hand om ”outputen”, förrän man utbildat chefer och medarbetare i syften och samtalsteknik. I det andra fallet accepterar man att brister finns men startar ändå på försök. I detta fallet startar man för att få erfarenheter, underlag, för utbildning och kanske viktigast: för att starta en process. Vi tycker denna väg verkar vettig. Det är klokt då att börja med enheter som har chefer som är positivt inställda. Det är sedan lättare att ”konvertera” chefer som är mindre entusiastiska med hjälp av de redan ”omvända” cheferna. Det har visats att även anställda som själva inte får MAS men som har arbetskamrater som har det påverkar sin chef ganska så starkt för att få upp hans/hennes intresse för MAS⁵⁰. En annan viktig fråga är utbildningen. Ska cheferna som håller samtalen ha samma utbildning som medarbetarna? Eller ska man exempelvis ge cheferna tre dagars utbildning och medarbetarna två timmars information? Hur man än gör så bör man överväga möjligheten att ge samma utbildning. Om chefer får längre utbildning finns det risk för negativa effekter så som att det kan bli en markering av överläge och underläge och att chefen ställer för höga krav på sig själv, för att nämna några.

Utformning av mål genom MAS

I hotell- och restaurangbranschen har man under en lång tid lagt tonvikt på ”professionell hövlighet” medan många av oss i dag förknippar service med personlig vänlighet. Det mått som beskriver arbetsstandarden är föränderligt, men det underliggande målet (servicenivå, kundtillfredsställelse och leveransprecision) förblir bestående drag i arbetet. Det är inte möjligt att kvantifiera prestationsstandard. För några arbeten eller delar av arbeten är inte kvantiteten, utan till exempel kundtillfredsställelsen det viktiga. Sådana resultatområden kan likaväl ges både kvantitativa och kvalitativa uttryck. Principen är den samma, man jämför uppnådda resultat med förväntade resultat med hjälp av fakta eller beteendebegrepp. De flesta av oss har uppfattningar om vad ett bra, respektive dåligt arbete är. I målstyrning är det viktigt att man kommer bort från sådana subjektiva värderingar till förmån för gemensamt utvecklade

⁵⁰ Granberg, Otto, (1998) PAOU, sid 359 ff

arbetsstandarder eller beskrivningar av vad som är bra, respektive dåliga prestationer. Idealet är att medarbetare och chef i en enhet eller organisation är eniga om vad som utgör arbetsstandard och hur den beskrivs. Att utforma bra arbetsmål är viktigt för att klargöra vad som är prestationsnivån för den enskilde medarbetaren som referens för resultatnivå. Därefter behandlas de konkreta arbetsmålen som, när de infriats, bidrar till verksamhetens resultat med hjälp av den enskildes prestationer. Studier har visat att specifika, utmanande mål leder till bättre prestationer än otydliga, lätta och vaga mål som ”att göra sitt bästa” eller inget mål alls. Lojaliteten inför målen är störst när medarbetaren tror att de kan nå målen och när det finns något värde förknippat med dem. Målutformningsprocessen avslutas med medarbetarsamtalen där man slutligen kommer överens om målen för den enskilde. Under genomförandefasen tillgodoser löpande återkoppling, uppföljning och dialog behovet av målkorrigerande när förutsättningarna förändras⁵¹.

Målstyrning med MAS

Information från resultatanalys är en bra utgångspunkt för verksamheten när det gäller hur metoder för MAS och verksamheten i allmänhet fungerar. Att bryta ned målen till grupp- eller individnivå och ett erkännande av att det är här resultaten skapas, har ofta varit den främsta anledningen till att målstyrda medarbetarsamtalssystem införts. Systemen ger den enskilde medarbetaren möjlighet att se ett samband mellan det egna arbetet och det resultat verksamheten gör⁵².

Ett av de mest kritiska momenten när det gäller målstyrningsprocessen är att utforma bra styrparametrar som bidrar till att få kontroll över resultatutvecklingen, och man kan kontrollera att de åtgärder som vidtagits för att nå de valda målen är effektiva, eller att avvikelser kan korrigeras med andra åtgärder. För den enskilde medarbetaren är detta viktigt. Människor har en begränsad rationalitet och inte full översikt över alla handlingsalternativ och utfallet av dessa. Organisationen måste därför se till att den enskilde medarbetaren får fungera inom en sådan ram där han eller hon inte ställs inför fler krav än de som är möjliga att hantera. För den enskilde medarbetaren ger processen möjligheter att värdera sin egen kapacitet i förhållande till den kontroll och de resurser som står till förfogande.

⁵¹ Mikkelsen A, *medarbetarsamtal* s.96-99

⁵² *Ibid.* s.78

Sättet att hantera den enskildes erfarenheter och hur man organiserar denna process är avgörande för hur lärande och utveckling både på organisations- och individnivå.

Förutsättningarna för dialog, möjligheterna för att dela erfarenheter, att gemensamt tolka dessa utan hierarkisk kontroll och ledning, motivation och belöning för att experimentera och testa nya lösningar är utslagsgivande. Med detta system korrigeras avvikelser i förhållande till de planerade målen, och man får kontroll av huruvida de mål och medel som man har valt är de rätta⁵³.

I en lärande organisation är visioner, värden och utveckling av våra mentala modeller viktig. Genom en dialog och aktivt användande av erfarenhetslärande kan dagliga arbetsuppgifter användas som utgångspunkt för utveckling och lärande. Syftet är både att få kontroll över och anpassa sig till kontinuerliga förändringar, och att göra det möjligt att förverkliga både den enskildes och organisationens mål. Om detta görs på ett systematiskt sätt, kan lärande på individnivå lägga grunden till en lärande organisation. Dialogen mellan chef och medarbetare under själva medarbetarsamtalen, och kontinuerlig uppföljning under året, är ett hjälpmedel i detta arbete⁵⁴.

Delanalys att införa MAS

Att införa MAS kan vara ett sätt för organisationer i restaurangbranschen att skapa engagemang hos medarbetarna. Som vi konstaterade i en av delanalyserna ovan är det inte längre bara trygghet som fungerar som motiv för att ta ett arbete. Utan det är snarare så att det är jakten på att vara attraktiv på marknaden och chansen att utvecklas som är den stora drivkraften hos medarbetarna. Motivatorer och motivationsteorier som Maslows behovsteori⁵⁵ går inte att applicera här då man inte kan se en tydlig karriärs väg hos de flesta arbetstagarna i branschen, för att branschen i regel är en mellanstation till vidare karriärs mål inom andra branscher. Återigen är det viktiga här att man engagerar sina medarbetare, förslagsvis genom att låta dem vara med att sätta mål för organisationen. MAS kan vara det verktyg som lämpar

⁵³ Mikkelsen A, *medarbetarsamtal*, s. 81

⁵⁴ Mikkelsen A, *medarbetarsamtal*, s. 84

⁵⁵ Enligt den existentiella psykologen Abraham Maslow finns det fem behovskategorier. Den första är fysiologiska behov (ex. föda, vatten syre etc.), och efter den följer trygghet, tillhörighet och kärlek, självkänsla och slutligen självförverkligande. Enligt Maslow var man tvungen att tillgodose behoven på en nivå för att kunna vilja sträva till nästa nivå. Se ex Bolman & Deal (1995) *Nya Perspektiv på organisation och ledarskap*, s. 129

sig för ändamål som detta. För att ytterligare belysa vikten av informationsutbyte i MAS är mål och målstyrning därigenom ett viktigt verktyg för managers. Att göra medarbetarna medvetna om vilka mål organisationen har och hur dessa mål ska uppnås skulle enligt oss kunna vara ett sätt att skapa engagemang hos medarbetarna. Detta förutsätter att managers är medvetna om hur och på vilket sätt man kan använda målformulering och målstyrning som ett ledarskapsinstrument

Kritik mot MAS

Grundläggande värden, öppenhet och tillit.

I ett politiskt klimat där ”vem” är viktigare än ”vad”, där chefer och medarbetare håller korten för sig och förhandlar sig till lösningar, finns bara vinnare och förlorare och en låst kommunikationsform. Medarbetarsamtalen i ett politiskt klimat blir därför oftast en monolog där medarbetaren gissar sig till det ”smartaste” svaret för att få bästa resultat. För att undvika ett sådant klimat skall man försöka skaffa gemensamma visioner som baseras på gemensamma idéer. En förutsättning för detta är deltagande öppenhet, att man säger sin mening. När det finns en som har ”svaret” tappar alla andra motivationen att ställa frågor om sina egna och andras uppfattningar. Om däremot medarbetare och chefer upptäcker att det inte finns någon som har den enda rätta lösningen, kommer gemenskapen i sökandet efter bra lösningar att frigöra en kreativ process⁵⁶.

Reflekterande öppenhet betyder att man har viljan att sätta sig in i hur andra människor tänker. Reflekterande öppenhet är baserad på färdigheter som tar tid att lära sig och att upprätthålla, medarbetarsamtalen är den rätta platsen att för att börja, öva och upprätthålla ett ömsesidigt avtal om att man i grunden strävar åt samma håll.

Ledningens kontrollfunktion utgörs av en process där organisationens och de anställdas handlingar övervakas och korrigeras, för att hålla dem inriktade mot de etablerade målen. Några av motstånden mot medarbetarsamtal har under alla år varit den kontrollfunktion som liknande system uttryckligt och underförstått innebär. Även om ändamålen med till exempel prestationsvärderingar är en rättvis fördelning av lön och belöning, eller en anledning för tillrättaläggande av utvecklingsåtgärder, finns där också ett stort kontrollelement av insats och

⁵⁶ Mikkelsen A, *medarbetarsamtal*, s.112-113

prestationer. Detta har lett till motstånd inte bara mot mätningar av prestationer, utan också mot att ge ifrån sig för mycket information till chefen.

Faran med att inte använda MAS seriöst, en delvis kritisk tanke.

Risken vid införandet av medarbetarsamtal är att det bara ses som en fjäder i hatten för personalavdelningen eller högsta ledningen i företaget, något som omnämns i festtal men i andra avseenden tillstås liten betydelse. Medarbetarsamtal producerar enligt Bolman & Deal⁵⁷ ”/.../ knappast något nytt lärande eller någon nyttig information om medarbetarnas prestationer, ändå upprätthålls de, och de flesta organisationer genomför samtalen varje år.”. Att ta reda på upplevelsen av nyttan eller meningen med medarbetarsamtalen kan vara en kontroll om medarbetarsamtalen har en symbolisk betydelse, eller om de faktiskt fyller den funktion i företaget som är tänkt för dem. Dagens medarbetarsamtal griper in i den enskilde chefen och medarbetarens arbetssituation. Vi kan därför förvänta oss att implementerandet av medarbetarsamtal, liksom många andra organisationsförändringar, kommer att väcka blandade känslor och leda till minskat deltagande. Tendensen är att ju högre befattning, desto troligare är det att man upplever medarbetarsamtalen som meningsfulla. Rimligt är ju att antaga att de som känner att de får minst gehör och respons från medarbetarsamtalen även känner minst nytta med dem. Medarbetare med lägre befattning är de som finner minst mening i medarbetarsamtalen. Det kan skyllas på att grupper högre upp i hierarkin är mer tränade i, och vana vid, en verbal uttrycksform och problemlösning, än grupper som utför manuellt arbete. Medarbetarsamtalssystem som bara lägger vikt vid karriär- och kompetensutveckling upplevs av medarbetare i lägre befattningar som mindre aktuella än för högre befattningsgrupper, som oftast föreställer sig att ”stiga i graderna”⁵⁸. Därför är det viktigt för dem som arbetar med MAS att man arbetar aktivt och med förståelse för sina medarbetare så att dessa inte känner att MAS är och blir ett onödigt ont.

⁵⁷ Bolman & Deal (1991) *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Ref. i Mikkelsen (1998) *Medarbetarsamtal och lärande i organisationer*, s. 158

⁵⁸ Mikkelsen A, *medarbetarsamtal* s. 158-159

Personaladministration

I kapitlet personaladministration ges en redogörelse för fakta och historik om personaladministration och hur man kan använda det som ett verktyg för ledare. Vidare påvisas även att personaladministration ligger till grund för MAS och att MAS inte kan utföras eller vara ett arbetsinstrument utan personaladministration.

Vad är PA?

Personaladministration (PA) är ingen ny företeelse. Så länge arbete bedrivits i organiserade former och anställda har funnits har PA förekommit. Men en av de första personaladministratörerna i modern tid som anställdes var en kvinna och hon anställdes 1915 och hennes uppgifter bestod av att⁵⁹:

- *Utöva tillsyn* över de hygieniska anordningarna och svara för sjukvården.
- *Biträda arbetsledningen* vid anställande och planering av personal.
- *Främja personalens bildningssträvanden* genom studiecirklar, klubbar, samkväm och liknade.

Efter andra världskriget växte behovet av PA, behovet av bättre styrning i de större företagen drev på utvecklingen av personalfrågorna. I första hand handlade det om att rekrytera och sköta löneadministrationen. Chefstuttbildning och personalplanering kom på modet, det var nu man började tala om organisationsutveckling på allvar. Arbetsmiljön och medbestämmandet var viktigast. Men det var inte förrän 1970-talet som den personalsociala och den personaladministrativa grenen möttes. Det var först då man började få en helhetssyn på människan i företaget. Nu för tiden ska det inte gå att skilja på ekonomiska, tekniska och personaladministrativa system å ena sidan och människor å andra sidan. Människorna är inte längre bara en av företagets resurser, människan är en förutsättning för att de andra resurserna i företaget ska kunna utnyttjas⁶⁰. Under 1980-talets senare del började ett nytt uttryck för PA bli vanligare. Detta nya uttryck var *Human Resource Management*, eller HRM som det vanligtvis förkortas till. Anledningarna till att HRM vann mark var flera men en av anledningarna var att individualiseringen i arbetslivet bredde ut sig och avståndstagandet från kollektiva lösningar spreds. Man ville inte sätta individen i fack utan man ville hitta mer personliga lösningar åt medarbetarna. PA och HRM är i allt väsentligt samma sak. Det är allt arbete som rör de anställda i företaget men det kan ses genom två olika perspektiv. Två olika förslag till definition på PA och HRM:

⁵⁹ Granberg, Otto. (1998) *PAOU*, sid 15 ff.

⁶⁰ Ibid. s. 16.

- Alla insatser som görs för att planera, genomföra och följa upp personalfrågorna i företaget.
- Alla insatser rörande humankapitalet som görs för att företaget ska uppnå sina mål och utvecklas.

Ingen definition är mer riktig än den andra. Vilken man föredrar har att göra med organisationens storlek, historia, arbetsvillkor, strategiperspektiv med mera⁶¹. I grund och botten så vill man med hjälp av HRM skapa ett synsätt i organisationen där människan har kompetens och intressen som kan matchas mot företagets och där chefs roll är att skapa gemensamma visioner med hjälp av planeringssamtal, MAS, bonus/vinstdelning, kompetensutveckling och målstyrda grupper. På senare tid (1996) har det tillkommit ett nytt synsätt som kallas för *Human learning Management*, HLM, som ställer frågan om HRM verkligen är idealet i ett postmodernistiskt samhälle. HLM har ett synsätt där människan lär och skapar i en omvärld som består av överraskningar med en ledare som har en chefsroll där lärandet i organisationen är det väsentliga och där ledaren strävar åt detta genom att applicera verktyg så som 360 graders återkoppling, betalning för värde, lärande och nätverk⁶².

Ett urval av PA:s uppgifter idag⁶³:

- *Personalpolitik och personalidé*. Personalpolitik är de uttryckta värderingar, mål, principer och riktlinjer som ligger till grund för det personaladministrativa arbetet. Personalidén anger vilken typ av människor företaget vill knyta till sig.
- *PA-strategi* är att analysera och beskriva vilka personaladministrativa insatser som är viktigast för att företagsmålen ska uppnås. PA-strategiskt arbete kan till exempel innebära att kartlägga och beskriva företagskulturen och sedan välja metoder för att aktivt, i samverkan med andra insatser, medverka till att förändra företagskulturen och ge företaget ett nytt strategiskt läge i förhållande till omvärlden.
- *Personal och kompetensutveckling* är åtgärder för att den anställda ska få dels utveckla de kunskaper och erfarenheter han har och dels skaffa sig nya. Åtgärderna ska ligga i linje med den anställdes förutsättningar, intressen och ambitioner och bedömas ge honom nödvändiga eller önskvärda kvalifikationer för nuvarande och framtida arbetsuppgifter. Man kan definiera det som planerade inläringssituationer som ska

⁶¹ Granberg, Otto. (1998) *PAOU*, s. 18.

⁶² Ibid. s. 23-24.

⁶³ Ibid. s. 24 ff.

påverka de anställdas beteende genom bibringande av kunskaper och färdigheter eller genom förändring av attityder.

- *Medbestämmande* är definitionen på arbetstagarinflytande i arbetslivet. Den kan ha olika former, allt från rätt till information, samråd och förhandlingar till medbeslutande och vetorätt för arbetstagarorganisationerna.

Delanalys av Personaladministration

Vi kan ju inte mycket mer än att hålla med om att människorna är inte längre bara en av företagets resurser utan människan är en förutsättning för att de andra resurserna i företaget ska kunna utnyttjas. Frågan är ju bara om krögarna vet detta. Vi tror att de är medvetna om det men att de inte alltid vet riktigt hur de ska visa det och ta nytta av det. Tillsammans så har vi som skriver detta arbete drygt 30 års erfarenhet inom restaurangbranschen och vi har nog aldrig varit med om att PA har använts. Inte i alla fall på ett sådant strukturerat och välorganiserat sätt som beskrivs i de punkter som vi tog upp ovan. Visst finns det medbestämmande inom restaurangyrket men den är väldigt oorganiserad och ostrategisk vilket i slutändan innebär att de anställda sällan har något att säga till om den övergripande verksamheten utan det handlar oftare om små detaljer som rör den dagliga driften. Någon speciell personalpolitik har vi heller inte varit med om, målen är oftast att tjäna pengar och sälja mycket och se till att kunden alltid är nöjd. Så PA/HRM i formen av alla insatser som görs för att planera, genomföra och följa upp personalfrågorna i företaget ser de som jobbar på golvet nästan aldrig. Samma gäller de insatser rörande humankapitalet som görs för att företaget ska uppnå sina mål och utvecklas. Det närmsta man kan komma här är kanske ett årligt personalmöte eller några personalfester som är till för att knyta starkare band medarbetarna sinsemellan. Vi kan även med ganska stor säkerhet säga att vi inte har varit med om någon HLM på något av våra restaurangjobb. Vi anser ju att med hjälp av MAS så kan man kanske lättare få in dessa bitar i en restaurangs organisation. Vi tycker ju inte att MAS behöver vara så komplicerat och det är inte det heller enligt litteraturen så varför kan en krögare inte använda sig av det och skapa en bättre personaladministration i sitt företag? För någon slags PA/HRM/HLM, eller kalla det vad ni vill, behövs verkligen inom restaurangbranschen. Det har funnits i nästan alla andra branscher sedan 1970-talet och restauranger har funnits längre än så. Är det då inte dags att försöka organisera även denna bransch lite bättre?

Organisationen och dess Lärande

En organisations utvecklas genom de människor som arbetar i organisationen. Beskrivning av organisation allmänt görs i detta kapitel samt varför det är viktigt med lärande organisationer. Individkapital och strukturkapital förklaras och hur detta kan användas på ett bra sätt i en restaurang. Hinder för MAS och därmed för lärandeprocessen i organisationer tas upp märksammas samt vad man kan göra i organisationen för att underlätta för lärande.

En Lärande Organisation med hjälp av MAS

Det talas vitt och brett om organisatoriskt eller kollektivt lärande, men vad innebär egentligen detta konkret i företaget, och hur kan man som ledare styra detta lärande? När vi pratar om *organisation* så använder vi oss av en relativt enkel och vanlig definition av vad en organisation är: *en organisation är ett medvetet, stabilt och målinriktat samarbete mellan människor.*⁶⁴ I detta ligger att en organisation innebär någon form av strukturering av relationerna mellan människor. Det finns en fördelning av arbete, makt, och ansvar och de olika aktiviteterna koordineras vanligtvis på ett sätt som inte är godtyckligt eller traditionsbestämt utan medvetet, för att lösa vissa uppgifter och för att nå vissa mål. Hur denna koordinering av aktiviteter äger rum varierar från organisation till organisation. Även målen varierar med avseende på stabilitet, precision och grader av enighet och konflikt. Vidare till begreppet *lärande organisation* så är det mångfasetterat och inte entydigt definierat. Dixon⁶⁵ ger följande definition: *"Organisatoriskt lärande innebär ett medvetet användande av lärprocesser på individ-, grupp- och organisationsnivå för att fortlöpande utveckla organisationerna i en riktning som i ökande grad tillfredställer dess intresser."* Lärande sker i alla organisationer både på individuell och kollektiv nivå. Däremot är det ju inte säkert att detta lärande till alla delar kommer organisationen till del. Det är inte alls säkert att individers ökade kunskaper används för att öka organisationens förmåga att lösa uppgifter. Organisationen kan till exempel ha en organisatorisk struktur eller företagskultur som hindrar lärande på individuell och kollektiv nivå, eller som inte främjar att sådant lärande nyttiggörs i organisationen. Ett led och ett verktyg i att en organisation tar till vara på sitt lärande är använda sig av MAS⁶⁶. För med hjälp av MAS kan man öka idén om samhörighetskänslan som kollektiv eller likartat tänkande samt skapa en aktiv tro på organisationens förmåga till förändring vilka är naturliga bitar i en lärande organisation. Vilket i sin tur bidrar till ökad

⁶⁴ Flaa, P. et. al. (1998) Introduktion till organisationsteori, sid 9.

⁶⁵ Dixon, N. (1994) The organization learning cycle, sid 5. Ref I PAOU, sid 250.

⁶⁶ Granberg, Otto. (1998) PAOU, sid 250.

kunskap och ett mer effektivt handlande. Man kan sammanfatta *organisationens lärande*⁶⁷ i fem grupper där alla dessa grupper kan främjas med hjälp av MAS:

1. **Strategier**, detta innefattar arbetet med organisationens strategi som en lärande process och att man har ett gemensamt deltagande då beslut ska fattas angående inriktning i företagets policier.
2. **Att blicka inåt**, vilket innebär att informationstekniken används för att göra information tillgänglig för alla i företaget. Att det sker en fortlöpande redovisning och feedback av företagets ekonomiska situation för dess medlemmar och att det sker ett internt utbyte enheter emellan.
3. **Strukturen** på en lärande organisation ska vara av en tillåtande art. Scheman, befattningar etc. ska ses som temporära och som kan lätt ändras om så krävs, detta för att företaget lättare ska kunna möta nya förutsättningar.
4. **Utåtblickar** innebär att organisationen ska ha en omvärldsspaning där alla som har kontakt med externa kunder, klienter, leverantörer etc. återför informationen till organisationen för att innefatta detta i lärandet.
5. **Lär- och utvecklingsmöjligheter** kan ske med hjälp av att företagskulturen ska främja lärande och använda sig av de möjligheterna för utveckling för alla medarbetare, t.ex. med hjälp av MAS.

Varför anser vi då att diskussionen om organisatoriskt lärande är viktig i en uppsats som i huvudsak handlar om medarbetarsamtal? Jo, som vi konstaterar i denna uppsats är personalomsättningen i restaurangbranschen avsevärt högre än i exempelvis industrin. Detta kan ha många orsaker, och alla behöver inte vara negativa. Som Granhed⁶⁸ uttrycker det så är det många som gör ”extrainsatser” inom restaurangbranschen, och ibland på flera olika restauranger vilket påverkar statistiken. Det kan faktiskt vara positivt både för individen och organisationen med en viss personalomsättning, eftersom man då kan utnyttja olika erfarenheter. Frågan är dock hur väl detta erfarenhetsutnyttjande fungerar. Vi tror att man genom MAS kan skapa en effektiv kunskapsöverföring mellan individ och företag om man väljer att arbeta effektivt med denna fråga. Kunskapsöverföringen har minst två sidor: Kunskapsöverföring från företag till individnivå kan exempelvis handla om en

⁶⁷ Granberg, Otto. (1998) *PAOU*, sid 252

⁶⁸ Telefonintervju med Göran Granhed, Branschekonom på SHR, genomförd 2005-05-26

arbetsplatsintroduktion för att snabbt få in individen i företagets tankegångar, kultur och tillvägagångssätt uppföljt av utvecklingssamtal där man utvärderar individens prestationer och diskuterar vilka aspekter som kan förbättras. Kunskapsöverföring från individnivå till företaget kan handla om att en restaurang exempelvis har en mycket kompetent medarbetare, men den totala kvaliteten påverkas så starkt av dennes närvaro att han/hon knappast kan vara ledig eller ens sjuk eftersom det i så hög grad påverkar den kundupplevda tjänstekvaliteten. Vid företagsvärdering diskuteras detta ofta i begreppen *individkapital* kontra *strukturkapital*⁶⁹. Säg exempelvis att ett investmentbolag överväger att köpa majoriteten av aktierna i ett visst företag och i samma veva byta ut VD: n. Pondera då att VD: n sitter inne med mycket tyst, odokumenterad kunskap, ett brett kontaktnät samt ovärderlig insikt i såväl branschen som företaget. Den generella åsikten är då att företaget värderas högre p.g.a. denna VD, då denna besitter så mycket kunskap att individkapitalet kopplat till denna person är mycket högt. Hade kunskapen däremot varit dokumenterad och lätt överförbar på en ny VD hade man istället talat om ett högt strukturkapital. Ett högt strukturkapital betyder således att kunskapen är förankrad i organisationen och inte starkt kopplad till en individ. För att återgå till restaurangen med den högkompetenta medarbetaren och hur dennes kunskap skulle kunna transformeras till ett mer organisatoriskt kunnande vill vi här flagga för en av de största nyttorna med MAS, kopplat till såväl organisationslära som lärande organisationer. Genom medarbetarsamtal kan chefen utröna vad det är som gör just denne anställd till en sån tillgång och analysera "gapen" mellan dennes kompetenser och de övriga. Nästa steg blir att utveckla de övriga anställdas kompetenser och färdigheter, vilket gör att skillnaden mellan individkapitalet och strukturkapitalet minskar, och vi ser bevis på organisatoriskt lärande kopplat till medarbetarsamtal.

Hinder för lärande och därmed hinder för MAS

Det finns främst tre orsaker varför det kan finnas hinder mot lärande i en organisation⁷⁰. Den första orsaken kallas för *tröghet på grund av komplexa beroendeförhållanden* och den går ut på att vid komplexa och många beroendeförhållanden uppstår i en organisation ett tröghetsmoment mot förändring. Orsaken är främst att det kanske redan finns en liten förändring på ett ställe i organisationen och detta ger upphov till en rad andra förändringar i

⁶⁹ Hansson, Arvidson & Lindquist (2001) *Företags- och räkenskapsanalys*, s. 224-226

⁷⁰ Granberg, Otto. (1998) *PAOU*, sid 256-258

en kedjereaktion. Stabiliteten i systemet hotas vare sig det handlar om materiella, administrativa, emotionella och sociala förhållanden. Värdet av den ursprungliga idén till förändring i systemet uppväger då inte de sammanlagda besvär av olika slag som förändringen ger upphov till. Den andra kraften mot lärande kallas för *stabilisering genom institutionalisering*. En organisation som existerar bekräftas alltid av dess medlemmar genom att den fungerar. Även om man inte vet hur allt hänger ihop i organisationen så vill man inte ifrågasätta anledningarna för varför allt är som det är. Organisationen som existerar tas förgiven med alla dess fördelar och även de brister den har. Organisationen har institutionaliserats. Den tredje kraften mot lärande benämns *dynamisk stabilitet*. Detta innebär att medlemmar i en organisation aktivt motarbetar förändringar som de av olika skäl anser vara sämre än de förändringar som de själva lyfter fram. Sammanfattningsvis bör det betonas att lärandet, var det än sker, i grunden är individuellt och utgår från hur individen uppfattar omgivningen och i interaktionen med denna utvecklar kunskaper och att om man vill skapa en lärande organisation bör man tänka på följande strategier som kan skapas med hjälp av MAS⁷¹:

1. Utgå från vuxenlärandets teorier och skapa utrymme för reflexion och dialog.
2. Sätt teamet i centrum, gruppen och dess arbetsuppgifter är grunden för kollektivt lärande.
3. Skapa stödjande strukturer, inte bara plattare organisationer.
4. Arbeta med organisationskulturen.
5. Satsa på normsändarna, man gör som chefen gör och inte som chefen säger.
6. Bevaka omvärlden aktivt, och det gäller alla, inte bara chefer och planerare.

Delanalys Organisation och dess lärande

Ännu en gång så beskrivs något viktigt och bra, så som organisatoriskt lärande, som varje organisation bör ha men som ofta saknas inom restaurangbranschen. Visst sker kanske lärande i alla organisationer både på individuell och kollektiv nivå. Men som nämnt i texten ovan så är det ju inte säkert att detta lärande till alla delar kommer organisationen till del. Individens ökade kunnande används i alla fall inte för att öka organisationens förmåga att lösa uppgifter, inte inom restaurangbranschen. Eller rättare sagt den tas inte till vara på åtminstone.

⁷¹ Ibid.

Restaurangernas organisatoriska struktur eller företagskultur, tror vi hindrar lärande på individuell och kollektiv nivå, eller så främjas det inte på ett sådant lärande sätt som det borde göras. Det är inte alls för sällan som vi sett att en nyanställd som ska börja jobba på golvet bara får en rundtur på kanske 30 minuter innan han slängs in mitt bland gästerna med lika mycket ansvar som en fastanställd som har varit där betydligt längre. Vid den tidpunkten gäller det att servitören har gått om skinn på näsan och vet vad han/hon gör sedan innan och att han/hon snappar upp saker fort. För annars riskeras det att alla i restaurangen hamnar i kläm. Vid sådana tillfällen är det oftast de som jobbar på golvet som hjälps åt och lyfter upp varandra, men detta kräver att gruppen är av sig själva hjälpsamma och sympatiska. Ibland händer det att de inte är det, och då är man lämnad för sig själv att handskas med problemen som kan uppstå under service. Inom restaurangbranschen är kutymen att man lär sig under arbetets gång. Det finns väldigt få kurser eller liknande som man skickas till och det är väldigt sällan restauranger använder sig av sådana kurser för att utveckla sin personal, så har man inte gått någon restaurangskola sedan innan så är det får man helt enkelt snappa upp saker med tiden och det får gå relativt snabbt annars kommer man inte få vara kvar allt för. Så något som att "blicka inåt" är väldigt ovanligt bland de flesta restaurangerna i Sverige. Exempelvis som restaurangchef så kan man ha väldigt dålig insikt i den ekonomiska situationen och de enda ekonomiska siffror man får ta del utav är exempelvis dagens försäljning; mycket mer får man inte reda på. Varför är det då på detta viset? Det vet vi faktiskt inte, man kan ju alltid spekulera. Men i grund och botten så tror vi nog att en de i en restaurang ser sig själva inte som en organisation, vilket innebär att man då inte utnyttjar de verktyg som finns för att driva en organisation, utan man reducerar sin verksamhet till att servera mat och dryck. Många är bara där för en säsong, eller deltid med studier vis sidan av och de som är där på en och samma plats en längre period tappar oftast gnistan och orkar inte bry sig längre. Det är då väldigt svårt med denna utgångspunkt att skapa en lärande organisation.

Åtgärder för att förbättra medarbetarens arbetssituation i organisationen

Medarbetarsamtal och daglig kommunikation och dialog gör det möjligt att både se medarbetarnas förbättringspotential och mest frekventa problem som medarbetarna sliter med. Problem som medarbetare och chefer upplever kan vara förbundna med organisationens struktur och processer, de kan vara hinder för de anställdas utvecklingspotential. Därför är det

viktigt att organisationen kontinuerligt går igenom behovet av förändringar och organisatoriska åtgärder som är anpassade till de krav som ställs på organisationen.

Exempel på förändringar i organisationen.

1. Förändra organisationens kännetecken:

- a) förändra organisationskultur/företagskultur
- b) förändra organisationsprocesser (till exempel belöningssystem, medarbetarsamtalssystem, utbildnings- och utvecklingssystem, arbetsrotation, ledningsprinciper)
- c) utveckla hälsovård

2. Förändra kännetecken för verksamhetens roller:

- a) omdefiniera rollerna
- b) minska rollerna överbelastning
- c) öka deltagandet i beslutsprocesserna
- d) minska rollkonflikterna

3. Förändra uppgifternas kännetecken:

- a) utforma arbete mot bakgrund av medarbetarnas förmågor och önskemål
- b) använd medarbetarnas önskemål vid urval och placering
- c) tillhandahåll träningsprogram för att förbättra medarbetarnas färdigheter
- d) individualisera behandlingen av medarbetare

Dessa strategiska förändringar sker ofta löpande i verksamheten. Det är emellertid viktigt att sådana förändringar kontrolleras och testas med avseende på de effekter de kan ha på bland annat lärande, arbetsmiljö, trivsel och därmed hälsa för de anställda. Erfarenheter visar att kontroll av detta slag är möjlig. Av erfarenhet vet man att organisationsförändringar inte ska sättas igång utan att konsekvenserna för säkerheten kring förändringarna har utvärderats. Centralt i den här kontrollen är att utgångspunkten är de anställdas egna erfarenheter. Förändringar på organisationsnivå har därför fäste på individnivå⁷².

⁷² Mikkelsen A, *Medarbetarsamtal*, sid 143-144

Ledarskaps- och Chefstilsperspektiv

Beskrivning av vilka egenskaper man bör ha för att vara chef och vilka stilar av ledarskap man kan använda sig av som chef presenteras här som ett sätt att förklara varför MAS är ett verktyg för ledare och chefer. Vad bör man tänka på inför ett medarbetarsamtal och hur bör man agera för att nyttan av MAS skall komma till sin rätt. Relationer mellan anställda och chef kan vara god men inte tillräckligt professionell vilket är vanligt förekommande i den aktuella branschen, detta påverkar arbetet med MAS. Enkla förklaringar om varför chefer på restauranger inte kan se nyttan med MAS ges i delanalyserna.

När det handlar om att framföra kritik etc. är det viktigt att ledarskapet är ändamålsenligt⁷³, och i korrelation med företagets övergripande mål och syfte samt att kritiken är baserad på konkreta fakta. Syftet bakom kritiken, om sådan skall ges, vilket oftast handlar antingen om att någon anställd inte sköter sina arbetsuppgifter, att någon uppträder illa eller beter sig osocialt, måste också vara tydligt för att kritiken skall uppfylla sin funktion, nämligen att korrigera fel, och inte kännas som personpånopp⁷⁴. Under medarbetarsamtalet är det viktigt att man som ledare är handlingsfokuserade och inte gör konversationen till någon form av mellanmännisklig motsättning.

Kompetenskrav hos ledaren

Att arbeta som chef ställer en hel del krav på individen. Intelligens, förmåga att motivera och entusiasmera, öppenhet för lärande, handlingsorientering, hög arbetskapacitet, stresstålighet och empati är alla exempel på vad som kan komma att krävas av en ledare⁷⁵. Detta gäller inte minst i konfliktsituationer samt under medarbetarsamtalen. Som tur är anser de flesta forskare att såväl ledarskap som samtalets konst kan läras⁷⁶. Konstruktiva ledarbeteenden kan övas in⁷⁷. Det talas visserligen om ett visst mått av s.k. ledarsinne, vilket kan liknas vid bollsinne; somliga har bättre förutsättningar än andra, men beteendet kan åtminstone övas och nötas in. För att så ändamålsenligt och effektivt som möjligt bedriva sitt ledarskap är det mycket viktigt att ledaren kontinuerligt ser över sig själv och sina egna kompetenser för att förstärka sina svaga sidor. Om en chef är omedveten eller okunnig om sitt sätt att agera och reagera i olika situationer och med olika människor finns det en stor risk att han/hon antingen över- eller underskattar sin ledarförmåga och därmed inte inser vilka aspekter av ledarskapet som

⁷³ Fellingner (2005) *Svåra medarbetarsamtal – En handbok för chefer*, s. 15

⁷⁴ Ibid. s. 48

⁷⁵ Ibid. s. 15 & Ahlthorp (2002) *Rollmedvetet Ledarskap – om chefsroller och ledningsstilar i strategisk samverkan*, s. 48

⁷⁶ Fellingner (2005) *Svåra medarbetarsamtal – En handbok för chefer*, s. 25

⁷⁷ Ahlthorp (2002) *Rollmedvetet Ledarskap – om chefsroller och ledningsstilar i strategisk samverkan*, s. 43

behöver förbättras⁷⁸. En chefs, liksom andras, kompetenser bygger på många olika faktorer. Kompetensdiskussionen är mycket diffus eftersom bygger på så många olika faktorer, och definitionsfrågan är lurig. Ellström⁷⁹ definierar dock kompetens som ”*en individs potentiella handlingsförmåga i relation till en viss uppgift, situation eller kontext*”. Their⁸⁰ listar i sin bok ”Det pedagogiska ledarskapet” tio olika kompetenser som är viktiga för ledarskapet, nämligen kognitiv, affektiv, social, personlighetsbaserad, psykomotorisk, kreativ, pedagogisk/kommunikativ, administrativ samt strategisk kompetens och slutligen simultankapacitet. Kopplat till medarbetarsamtal kan man nog stryka den psykomotoriska, och den administrativa kompetensen, samt möjligtvis simultankapaciteten, men alla de andra delarna är nog så viktiga. Möjligtvis att även den strategiska kompetensen inte är så viktig under själva samtalet, men den är nog så viktig under planeringen av medarbetarsamtalet eftersom allt beteende skall kopplas tillföretagets övergripande vision, mål och strategi. **Den kognitiva dimensionen** handlar om hur vi uppfattar saker och ting och när det gäller att kommunicera med sina medarbetare kan det vara viktigt att man är överens om hur man uppfattar olika företeelser i företaget. **Affektiv kompetens** är den känslomässigt styrda dimensionen av kompetens och betonar faktorer såsom uthållighet, stresstålighet, tålamod samt hur motgångar hanteras. **Social kompetens** avser förmågan att kunna samarbeta med olika människor och människotyper. Likaså är den **personlighetsbaserade kompetensen** lätt att förstå vikten av, då den egentligen är en grund för den sociala kompetensen, och innefattar faktorer såsom självuppfattning, uppfattning om andra, självförtroende samt upplevelse av sitt eget värde i olika situationer. **Kreativ kompetens** är nog så viktig, framförallt med tanke på det som vi nämner lite senare i detta stycke, nämligen att det finns olika sätt att leda olika människor och att det inte finns något enda sätt att leda på. Eftersom samtalet bör vara ett ledningsverktyg och liksom andra verktyg användas på bästa sätt, bör det därför individanpassas så gott som möjligt efter de anställda, och här kombineras den kunskapsmässiga delen av ledarskapet med kreativitet för att på så vis anpassas på bästa sätt. Slutligen har vi den **pedagogiska/kommunikativa kompetensen**, vilket enligt många⁸¹ är ett

⁷⁸ Fellingner (2005) *Svåra medarbetarsamtal – En handbok för chefer*, s. 15

⁷⁹ 1992, ref. i Their (1999) *Det pedagogiska ledarskapet*, s. 56

⁸⁰ Their (1999) *Det pedagogiska ledarskapet*, s. 60-65

⁸¹ T.ex Bakka et. al. (1993, s. 161-165), Their (1999, s. 63-64) & Fellingner (2005, s.25)

av de viktigaste ledarskapsverktygen eftersom man genom kommunikation förmedlar allt från mål visioner och krav till direktiv och instruktioner⁸².

En ytterligare aspekt med detta om ledarskap är att olika människor bör ledas, och därmed kommuniceras med på olika sätt. Douglas McGregor och Peter Drucker kom på 50- och 60-talen med teorier som hävdade att man som ledare måste välja mellan två olika sätt att leda, och att det ena sättet (enligt författaren) är det enda rätta sättet att leda. Dessa teorier omkullkastades på 90-talet med nyutgåvan Maslow on Management, som kom med övertygande bevis för att olika människor måste ledas på olika sätt⁸³. Av denna anledning är det mycket viktigt att anpassa sin ledarskapsstil till varje situation.

Delanalys

Hur kan då detta med olika kompetenskrav hos ledaren kopplas till varför medarbetarsamtalet inte används så frekvent inom restaurangbranschen? Jo, genom dels vår erfarenhet samt genom våra intervjuer har vi erfart att många ledare inom restaurangbranschen saknar någon form av formell ledarskapsutbildning, och reflekterar dessutom i mycket låg grad över sin ledarskapsstil. Ledarskapet handlar i mycket större utsträckning om att reagera än att agera, och saknar därför struktur, strategisk baktanke eller reflektion. Dessutom blir det en ond cirkel, när inga medarbetarsamtal hålls, kommer aldrig den anställde till tals och kan ge sin åsikt om chefens agerande, vilket gör det ännu svårare för denne att förändra de aspekter i ledarskapet som inte fungerar så bra. Alla dessa kompetenser som vi precis nämnt, blir inget annat än vackra teorier, som man på sin höjd kan konstatera finns hos vissa människor; ”Hon är en jättetrevlig chef, hon har väldigt hög social kompetens...”. För att de i stället skall bidra till företagets utveckling och utvecklingen av chefens förmåga och kunskap att genomföra medarbetarsamtal måste de medvetandegöras, diskuteras och förbättras. Det är ganska uppenbart att man inom restaurangbranschen ofta ligger långt bakom detta steg och på sin höjd bittert kan konstatera att chefen ”...totalt saknar social kompetens...” vilket ur kompetensaspekten kan ses som ett stort hinder för att medarbetarsamtal inte används.

⁸² Fellingner (2005) *Svåra medarbetarsamtal – En handbok för chefer*, s. 25

⁸³ Drucker (2000) *Peter F Drucker om Management*, s. 22

Ledningsstil, ett rollperspektiv på ledande

Som chef är det väldigt viktigt att man är medveten om sin ledarstil, samt i vilka situationer som ens mindre starka, kanske svagare, sidor aktualiseras⁸⁴. Man skulle kunna säga att en chefs ledarskapsstilar kan delas upp i fyra kategorier, nämligen resultatjägare, organisatör, nytänkare och samordnare⁸⁵. Det finns ingen optimal chef, eftersom alla kunskaper och kompetenser är olika viktiga vid olika tillfällen, men genom att öka medvetandnivån angående sin egen ledarskapsstil kan man som ledare på så vis förbättra de aspekter av sitt ledarskap som är svagast. Här följer en kort presentation av de fyra olika ledarskapsroller som Birgitta Ahlthorp presenterar i sin bok "Rollmedvetet Ledarskap – om chefsroller och ledningsstilar i strategisk samverkan". **Resultatjägaren** fokuserar på resultat, effektivitet och utmaningar, men kan vara en dålig lyssnare som inte ger sig tid att förmedla sina kunskaper. **Organisatören** å sin sida fokuserar på struktur, planering och tradition, men kan ses som en långsam beslutsfattare, kritisk till nymodigheter och lite av en "bromskloss". **Nytänkaren** fokuserar på idéer, visioner och impulsivitet, men kan vara ombytlig, dålig på att genomföra saker och tenderar till att "köra över folk". **Samordnaren**, slutligen, fokuserar på relationer, socialt samspel, teamtänkande och trivsel, men kan vara en konflikträdd, långsam beslutsfattare som har svårt att komma till skott⁸⁶.

Delanalys

Hur kan vi då koppla detta rollteoretiska perspektiv på ledarskap till medarbetarsamtalet och dess mer och mer tydliga frånvaro inom restaurangbranschen? Precis som innan, när vi diskuterade olika typer av kompetenser handlar det om att konkretisera teorier och medvetandegöra sina ageranden. En hypotes är att varje chef går igenom alla fyra ovanstående roller i olika mån och under olika tider. Restaurangbranschen är ofta mycket säsongberoende, med högsäsong under sommarmånaderna och runt jul (förutom när det gäller renodla säsongrestauranger, då högsäsongen antingen är juni till augusti eller december till mars/april). Vår erfarenhet samt de vi talat med leder oss till att tro att en chef inom restaurangbranschen i huvudsak tar på sig resultatjägarrollen under högsäsong, eftersom det är då som möjligheten att tjäna pengar verkligen finns. När säsongen väl är över blir man nog lite mer nytänkare med fokus på vad man kan förbättra inför nästa högsäsong, och inför

⁸⁴ Fellingner (2005) *Svåra Medarbetarsamtal – En handbok för chefer*, s. 12

⁸⁵ Ahlthorp (2002) *Rollmedvetet Ledarskap – om chefsroller och ledningsstilar i strategisk samverkan*, s. 133-149

⁸⁶ *ibid.*

säsongen måste man börja organisera och samordna personalen. Detta är inga allmängiltiga fakta, men det är ändå lite praxis för hur det faktiskt fungerar på många ställen. Anledningen till detta ”rollpendlande” ledarskapsbeteende baserar sig nog en hel del i traditioner och kultur (“...så har vi alltid gjort tidigare...”) samt i brist på tid eller kunskap. Det är dessutom rimligt att anta att ingen direkt strävar efter att vara illa omtyckt, varför man som chef vill vara lite samordnare/organisatör neråt i organisationen och resultatjägare/nyttänkare uppåt i organisationen, vilket självklart blir svårt att kombinera. Vi nämnde tidigare att när chefen säger ”jag skulle vilja prata med dig...” så förutsätter man genast att något dåligt har hänt, och lite likadant verkar det vara för många chefer, att det här med ledarskap är något jobbigt. Det är ju alltid enklast att vara chef när allting flyter på, ägarna tjänar pengar och de anställda trivs på jobbet, men så fort det börjar blåsa lite verkar det som om skyggglapparna åker på. Därför tror vi att avsaknaden av insikt i rollperspektiv kan vara en av anledningarna till att medarbetarsamtalet inte används aktivt inom restaurangbranschen. Man jobbar på ”som man alltid gjort...” (resultatjägare under högsäsong osv.) och ser medarbetarsamtalet som något nödvändigt ont, och inte som ett mycket användbart verktyg.

Situationer som en Ledare bör tänka på inför ett MAS

Den finns många olika saker som kan sätta käppar i hjulet under medarbetarsamtalet. Den första är aspekten är **förberedelse**⁸⁷, eller bristen därav. Att komma oförberedd till ett medarbetarsamtal banaliserar det hela, och tar ner det till en nivå farligt nära vardagskommunikationen. Om båda parter dock kommer förberedda kan tiden utnyttjas mer effektivt och det visar på en ömsesidig respekt. Dessutom föreligger det en risk för att samtalen blir slentrianmässiga där chefen ställer samma frågor till alla. Att förbereda sig handlar dessutom om att fokusera på vad man som ledare vill ta upp med varje individuell medarbetare.

Den andra aspekten är **lön**. Utvecklingssamtalet skall huvudsakligen syfta till att bidra till verksamhetens utveckling⁸⁸, och om man börjar diskutera lön föreligger risken att samtalet blir för känslösamt och att man därmed tappar fokus i processen⁸⁹.

⁸⁷ Ronthy (2004) *Utvecklingssamtalets sju nycklar*, s. 37-40

⁸⁸ Ronthy (2004) *Utvecklingssamtalets sju nycklar*, s. 48

⁸⁹ Ibid. s. 14

Den tredje aspekten som rör det svåra med medarbetarsamtal är **balansgången mellan behovet av att ställa frågor samt behovet av en dialog**⁹⁰. För att ledaren skall få mer insikt i hur medarbetaren ser på sin arbetssituation så är det mycket viktigt för ledaren att ställa frågor, men samtidigt föreligger då risken för att samtalet snarare blir en intervju än ett samtal. Alternativet är om ledaren har mycket (i detta fallet förmodligen något negativt) att framföra, och därmed resulterar i en envägskommunikation där den anställde antingen inte får en syl i vädret, eller inte vågar säga emot.

Ytterligare en aspekt som vi vill att läsaren skall ha i åtanke är att när en chef genomför ett medarbetarsamtal och den anställde presenterar ett problem så finns risken att chefen/ledaren i allt för hög grad fokuserar på problemlösningen snarare än på att lyssna. Detta ger den anställde en mer passiv roll och ledaren en mer aktiv roll och ursprungssyftet med samtalet har än en gång missats.

En aspekt på problem som kan uppstå under medarbetarsamtalet är dels att ledaren vill uppnå en trygg och **öppenhjärtig atmosfär**, samtidigt som det ibland kan vara **svårt att tillmötesgå de önskemål eller krav** som medarbetaren kan tänkas ställa under samtalets gång. Detta kan handla om allt från kompetensutveckling till karriärmöjligheter⁹¹.

En femte aspekt som kan fördärva medarbetarsamtalet är att man som ledare **fokuserar på fel saker**. Ett exempel på detta är om man, när man ska diskutera ett specifikt problem, fokuserar på personen istället för på problemet⁹². Tanken är ju att de anställda skall vara en del av lösningen, och inte en del av problemet, men om dialogen tas ner på ett personligt plan finns risken att känslorna tar överhanden, och därmed stöter man på helt nya problem. Några tips för att undvika att detta skall ske är att hellre tala i specifika termer än i generella, att vara konkret och faktafokuserad, samt att tala i passiv snarare än i aktiv form.

⁹⁰ Fellingner (2005) *Svåra medarbetarsamtal – En handbok för chefer*, s. 146

⁹¹ Ibid. s. 146

⁹² Pickering, P (2002) *Så hanterar du konflikter – Gör alla inblandade till vinare*, s. 40

Samtalet som sådant syftar till att öka förståelsen människor emellan, och tyvärr så blandar somliga ihop begreppen att lyssna aktivt och att hålla med om vad den andra säger. **Att lyssna aktivt**⁹³, vilket är den sjätte aspekten av medarbetarsamtalet handlar om att visa intresse för att till fullo förstå den andres tankar och åsikter, men för somliga blir det en hotfull situation där man känner sig tvingad att visa sitt missnöje genom att t.ex. sucka eller himla med ögonen. Gör man detta så försvinner en av de viktigaste grundförutsättningarna för ett lyckat medarbetarsamtal, nämligen att skapa en trygg och förtroendeingivande miljö båda parter känner sig trygga och kan prata öppet och ärligt om allt som rör arbetssituationen.

Delanalys

Kan vi se lite paralleller i ovanstående påståenden till restaurangbranschen? Vi kan börja med att titta på förberedelseprocessen. Som vi tidigare konstaterat saknar många ledare inom restaurangbranschen någon formell ledarskapsutbildning och själva ledarskapet genomsyras snarare av en reaktiv, snarare än en proaktiv inställning. Detta i kombination med vad vi tidigare nämnde om att medarbetarsamtalet ofta ses som något nödvändigt ont snarare än ett användbart verktyg bidrar till att förberedelsefasen försvinner, eftersom det är svårt att förbereda något som man inte planerat för. Gällande lönefrågan är det som i restaurangbranschen som i andra branscher, att medarbetarsamtalet inte skall innehålla lönefrågor, eftersom fokus då hamnar fel. Vi tror dock inte att detta kan ses som ett direkt hinder för att genomföra medarbetarsamtal, utan möjligtvis att det kan förstöra själva samtalet under samtalets gång. Nästa aspekt är balansgången mellan envägskommunikation och dialog. Medarbetarsamtalet skall vara just det – ett SAMTAL. Därför är det viktigt för chefer inom restaurangbranschen att försöka skapa en miljö och stämning där de anställda känner sig trygga och kan diskutera öppet och sakligt om arbetet. Detta kan nog vara ett stort hinder för medarbetarsamtal eftersom det tar ett tag att bygga upp en sådan stämning och många inom restaurangbranschen jobbar kortare perioder. Dessutom verkar det som om många anser att vardagskommunikationen kan ersätta det strukturerade medarbetarsamtalet. Detta kan vara ett stort hinder inom restaurangbranschen att samtalet uteblir till förmån för antingen en utfrågning eller en utskällning, samt att man använder vardagskommunikationen så mycket, varför många kanske inte ser någon direkt mening med planerade samtal. Dessutom ställer samtalet stora krav på chefens aktiva lyssnande, vilket chefen kanske ibland känner att han

⁹³ Fellingner (2005) *Svåra medarbetarsamtal – En handbok för chefer*, s. 28-30

inte hinner med, eftersom ledarskapet i stora delar präglas av ett reaktivt beteende, vilket gör att chefen ofta förmodligen har mycket att tänka på, och därför blir lite disträ under samtalets gång. Detta kan också ses som ett hinder för att MAS inte används så aktivt, nämligen att chefen känner att tiden är allt för dyrbar att slösa på samtal "...som ändå inte leder till något konstruktivt...". Att arbeta som chef inom restaurangbranschen kan vara svårt eftersom lönerna, utvecklingsmöjligheterna och karriärmöjligheterna inte alltid är allt för lysande. Eftersom MAS skall bidra till företagets utveckling och även användas för att diskutera den anställdes personliga utveckling kan det vara problematiskt för en ledare inom restaurangbranschen att ställa frågan "Vad vill du bidra med till detta företaget...?" när man innerst inne vet att företaget inte kan eller kommer att bidra med särskilt mycket för den anställdes personliga utveckling. "Ge- och ta" mentaliteten blir då snarare en "ta" mentalitet. Eftersom vi redan diskuterat det aktiva lyssnandet, så är det bara fokuseringsaspekten kvar, och här tycker vi oss se ett stort hinder för MAS inom restaurangbranschen. Eftersom MAS skall vara ett strategiskt verktyg med fokus på planering och förbättring och inte diskutera enstaka händelser etc. så finns det en stor risk, mycket med tanke på den reaktiva aspekten av ledarskapet som vi tidigare diskuterat att man fokuserar på helt fel saker. Ännu en gång kanske detta inte är ett hinder för att faktiskt genomföra själva samtalet, men om det är så det går till så kanske det styrker chefens uppfattning om medarbetarsamtalets oduglighet.

Företagskultur

Företagskultur och MAS

Vi börjar detta kapitel med att snabbt redogöra för begreppet företagskultur och dess innebörd. Därefter kommer vi att gå in på hur man som ledare kan, via exempelvis medarbetarsamtal (MAS), påverka företagskulturen i önskad riktning och avsluta kapitlet med en delanalys om restaurangkulturen kan vara ett hinder vid införandet av MAS.

”Kultur... är den komplexa helhet som omfattar kunskap, övertygelse, konst, lagar, moral, sedvänjor och varje annan förmåga eller vana som förväntas av individen som medlem i samhället.” – Edward B Taylor 1871.

Organisationskultur handlar om organisationens dominerande normer, inställningar och värderingar⁹⁴ och gemensamhetsgraden i dessa. Organisationskulturen kan sägas ha två sidor; dels en sida som representerar de mer synliga aspekterna av organisationen, såsom, mål teknologi, struktur och finansiella resurser. Den andra sidan handlar om lite mer dolda, informella aspekter såsom attityder, värderingar, känslor och gruppnormer, och därtill bör läggas viktiga berättelser ur organisationens historia, betydelsefulla händelser och speciella insatser, vilket sammantaget utgör en stabiliserande faktor i organisationens liv. Denna stabiliserande egenskap ses ofta som något positivt, men kan även ses som en bromskloss om man tänkt genomföra någon typ av förändring. Varför är det då intressant att studera företagskulturen? Jo, för att det är lite väl enkelt att tro att olika beteenden inom organisationen endast är en funktion av den formella styrningsstrukturen och de personer som finns inom organisationen⁹⁵. Beteenden är nämligen också beroende av mer outtalade faktorer som ”sitter i väggarna” på företaget.

Alla organisationer, liksom andra sociala system är kulturellt betingade⁹⁶. Kulturen innefattar de normer, övertygelser, åsikter, beteendemönster och värderingar som präglar den gemensamma vardagen och som riktar handlingar mot ett gemensamt accepterat tillstånd. En relativt formell definition på kultur är el. Schein *”ett mönster med gemensamma grundantaganden som en grupp lärt sig när medlemmarna löst problemen med anpassning utåt och integration inåt och som fungerat tillräckligt bra för att man ska betrakta dessa*

⁹⁴ Bakka, J. F. et. al. *Organisationsteori, Struktur, Kultur, Processer*, 1993, s. 113-118

⁹⁵ Flaa, et. al. *Introduktion till Organisationsteori*. 1995, s. 69

⁹⁶ Normann (1993) *Service Management – ledning och strategi I tjänsteproduktion*, s. 193

*antaganden som giltiga och för att nya medlemmar därför ska lära sig dem som det rätta sättet att uppfatta, tänka och känna när det gäller dessa problem*⁹⁷” eller så kan man lite enklare definiera kultur som ”hur man gör saker och ting här”.

I det följande visar vi ett antal definitioner av begreppet företagskultur. De kan vara bra att utgå ifrån när frågan om kultur kommer upp till exempel i samband med personalpolitik, ledarutveckling och MAS. Definitionerna kommer inte i någon särskild ordning utan syftet är att ge en bredare belysning.

- Enligt Schein⁹⁸ så är företagskulturen indelad i tre olika strukturella nivåer:
 1. Synliga kulturringar (visible artifacts): arkitekturen, teknologin, klädseln, språket, produkter, det manifesta beteendet hos medlemmarna.
 2. Värderingar (values) som är vägledande för hur vi handlar i olika situationer.
Värderingarna ligger på en medveten (kognitiv) nivå. De åsikter och uttalanden som vi kommer med och som vi kan motivera för oss själva och till andra.
 3. De grundläggande antaganden (basic assumptions) som inte är åtkomliga direkt för oss utan bildar en uppsättning utgångspunkter som vi tar för givna. De ligger på ett omedvetet plan och blir inte ifrågasatta och kritiserade. De grundläggande antaganden i sin tur är grunden till de medvetna åsikterna och uppfattningarna som vi har om saker och ting.

- Armstrong⁹⁹ ger följande definition:
”Organisations- eller företagskultur är det mönster av gemensamma trossatser, attityder, antaganden, normer och värderingar i en organisation, som kanske inte tydliggjort men som i avsaknad av direkta förhållningsorder utvecklar det sätt som folk handlar och interagerar på och starkt påverkar de sätt på vilket saker utförs.”

- Bang¹⁰⁰ har en liknande sammanfattande definition och menar att:

⁹⁷ Schein (1992, s. 12), i: Bolman & Deal (1995) *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*, s. 266

⁹⁸ Schein, E. (1985) *Organizational culture and leadership*. Ref. i Granberg, O. (1998) *PAOU Personaladministration och Organisationsutveckling*, sid 116.

⁹⁹ Armstrong, M. (1996) *A handbook of personnel management practice*. Ref. i Granberg, O. (1998) *PAOU Personaladministration och Organisationsutveckling*, sid 117.

¹⁰⁰ Bang, H. (1994) *Organisationskultur*. Ref. i Granberg, O. (1998) *PAOU Personaladministration och Organisationsutveckling*, sid 119.

”Organisationskultur är den uppsättning gemensamma normer, värderingar och verklighetsuppfattningar som utvecklas i en organisation när medlemmarna samverkar med varandra och omvärlden.”

Varför intresse för företagskultur?

Företagen har utsatts för ökande konkurrens och ekonomiska problem. Detta i kombination med avsaknaden av verkningsfulla åtgärder gör att många tar till medel, som påstås vara effektiviserande, lojalitetsskapande och framgångsfrämjande, såsom företagskultur framställts. Medvetenheten har ökat om att människor vill ha ut mer av arbetet än bara lön och att arbetsplatsen därför bör tillgodose också flera andra behov. Dessa kan inte förklaras med sunt förnuft eller ekonomiska teorier. Därför pågår ett sökande efter teorier, ”verktyg” och hjälpmedel som kan hjälpa ledningen och anställda att i högre grad förstå och helst styra dessa processer¹⁰¹.

Kultur som styrform

Under 1980-talets senare del och framåt har intresset för styrning med hjälp av visioner och värderingar starkt ökat. Detta hänger samman med den betonade förskjutningen mot en kundfokusering, den ökade konkurrensen med stora krav på flexibilitet, ”downsizing” av organisationer, stöd, lagerhållning och så vidare samt det ökade antalet kunskapsintensiva tjänsteföretag¹⁰². Det är främst företag på den privata sektorn som utvecklar denna form av styrning. Det finns samtidigt ett stort intresse på den offentliga sidan för denna utveckling. Men oavsett var en organisation har sin tyngdpunkt när det gäller styr- och kontrollformer så är kulturen viktig, eftersom allt har en kulturell innebörd.

Kan man som ledare påverka företagskulturen (via MAS)?

Det råder en debatt om relationen mellan ledarskap och kultur samt hur denna relation är beskaffad. Baseras ledarskapet på kulturen eller baseras kulturen på ledarskapet?

¹⁰¹ Granberg, Otto. (1998) *PAOU*, sid 114

¹⁰² Ibid.

Enligt Normann¹⁰³ härstammar kulturen ur två källor. Den första och den mest dominerande är den allmänna omgivningen som organisationen verkar i. I denna kategori innefattas bl.a. samhället i stort, en särskild bransch eller företags traditioner, teknologisk påverkan, eller en, för organisationen viktig, yrkesgrupps specifika uppsättningar värderingar och övertygelser. Den andra faktorn som påverkar kulturen är ledarskapet, och Normann¹⁰⁴ hävdar att det inte råder något tvivel om att ledarskapet är en viktig källa till kulturskapandet. Även Morgan¹⁰⁵ samt Bolman & Deal¹⁰⁶ poängterar värdet av att inse den makt som ligger i symboliken av olika aspekter i företaget.

När det gäller en ledares förmåga och möjlighet att påverka företagskulturen kan man poängtera två olika sidor. Den första är att ledaren, genom sin maktposition kan påverka kulturen genom att exempelvis belöna, uppmuntra eller bestraffa olika former av beteende¹⁰⁷, men vi bör dock ha i åtanke att kulturen inte kan befallas fram i olika sociala miljöer utan snarare utvecklas som ett resultat av det sociala samspelet i organisationen.

Detta leder oss in på den andra, sundare, aspekten av medveten kulturpåverkan från chefens sida. Förutsatt att ledarskapet präglas av sunda värderingar, samt effektiva och relevanta förhållningssätt som dels bidrar till organisationens bästa, och dessutom är begripliga av organisationens medlemmar, samt att kommunikation, samt implementering av idéer sker professionellt, så kan kulturen påverkas med vilje¹⁰⁸. Dessa medvetna värderingar, normer och övertygelser som härstammar inifrån företaget, alltså företagets principer och filosofi kan definieras som företagets idéer. Dessa idéer kan ses både som en del av kulturen, men även som ett verktyg för att påverka sagda kultur¹⁰⁹.

Chefen som kulturbärare

Det framhålls starkt att företagets grundare och dess chefer är de mest betydelsefulla kulturskaparna i en organisation¹¹⁰. Det är dessa personer som i kraft av sina positioner kan

¹⁰³ Normann (1993) *Service Management – ledning och strategi I tjänsteproduktion*, s. 193

¹⁰⁴ Ibid. s. 194

¹⁰⁵ Morgan (1999) *Organisationsmetaforer*, s. 154

¹⁰⁶ Bolman & Deal (1995) *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*, s. 266

¹⁰⁷ Morgan (1999) *Organisationsmetaforer*, s. 154

¹⁰⁸ Normann (1993) *Service Management – ledning och strategi I tjänsteproduktion*, s. 194

¹⁰⁹ Ibid. s. 194

¹¹⁰ Granberg, O. (1998) *PAOU*, sid 127

präglade organisationen med just sina verklighetsuppfattningar. Ledningen påverkar företagskulturen framförallt genom fem olika kanaler via sitt handlingsätt¹¹¹:

1. Det som ledningen fokuserar på, mäter och kontrollerar i organisationen. Vad man som chef uppmärksammar, värderar och kontrollerar.
2. Chefernas sätt att reagera på kritiska händelser och kriser i organisationen. Hur man som chef reagerar när problem uppstår.
3. Medveten rollförebild, vägledning och utbildning. Chefen är en förebild, man gör som chefen gör och inte som chefen säger.
4. Kriterier för fördelning av belöning och status. Hur man som chef belönar.
5. Kriterier för rekrytering, urval, befordran, avveckling och pensionering. Vilka kriterier man som chef använder vid dessa uppräknade situationer.

Att förändra företagskulturen

Ett led till att införa MAS kan vara att man måste ändra på företagskulturen. Enligt Granberg¹¹² finns det tre aspekter på förändring:

1. Att förändra de anställda
2. Att förändra strukturer
3. Att förändra ledningssystemet

Att förändra de anställda handlar om att förändra sammansättningen av de anställda med hjälp av nya strategier för rekrytering, urval och avveckling, samt dels att påverka de anställda med utbildning och annan kompetensutveckling. Att förändra strukturer handlar om att strukturera om arbeten för att uppnå högre flexibilitet, eller decentralisera, eller införa nya strukturer för att bättre kunna tillgodose nya behov. Sist att förändra ledningssystemet handlar till exempel om att ändra budgetsystem, eller personaladministrativa system, ändra HRM-system såsom belöning, bedömning, utbildning eller annan kompetensutveckling. Men enligt Granberg¹¹³ så får man inte tro att man kan påverka företagskulturen med allmänna och vackra ord om värderingar. Enligt honom så går det inte eftersom de grundläggande värderingarna är dolda och låter sig inte beskrivas. Enligt honom så finns det bara ett sätt att förändra kulturen. Nämligen med ett systematiskt och långsiktigt arbete med kulturens synliga attribut och i

¹¹¹ Granberg, O. (1998) *PAOU*, sid 127-128

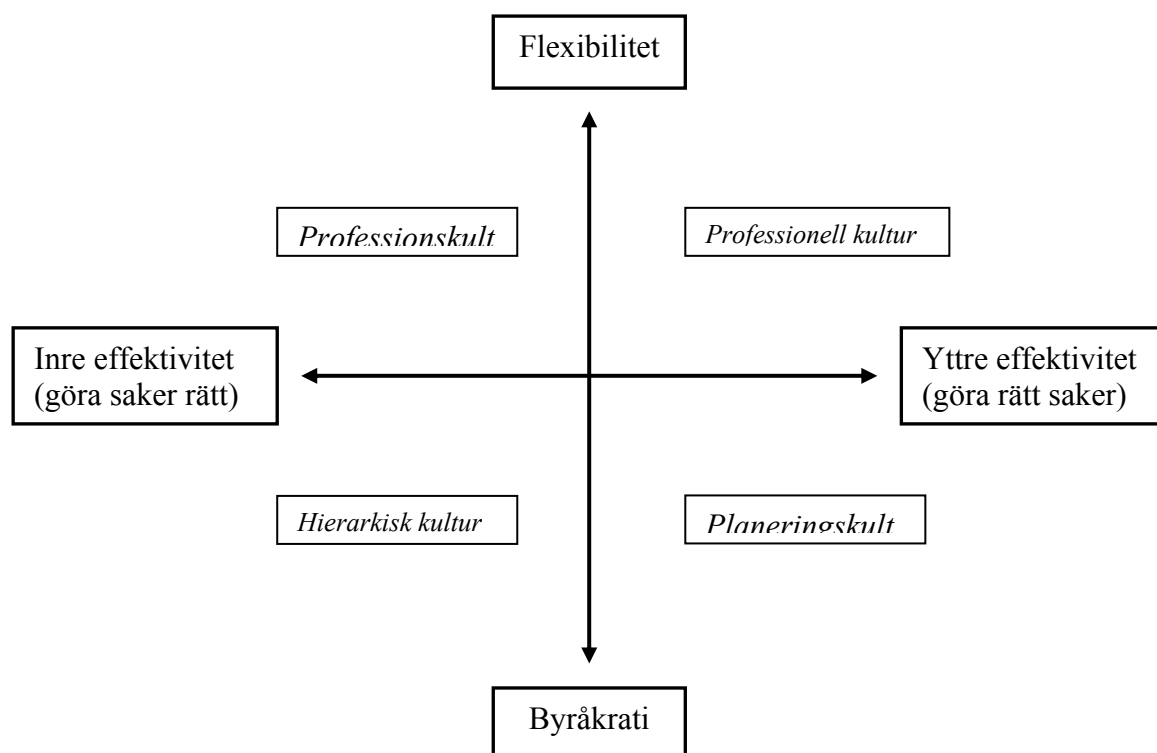
¹¹² Granberg, Otto. (1998) *PAOU*, sid 125 ff

¹¹³ Ibid. s. 127

detta arbete gäller det inte att tala om hur man vill att kulturen ska vara utan att organisationens normsändare, det vill säga cheferna, ändrar sitt beteende.

En modell för att tydliggöra en restaurangs kultur

Enligt Granberg¹¹⁴ kan man med hjälp av en kulturmodell lättare komma underfund med vilken slags kultur som råder på ens organisation. Modellen består av fyra motpoler där flexibilitet och byråkrati står mot varandra samt inre effektivitet och yttre effektivitet står mot varandra. Det kan lättare exemplifieras med hjälp av denna modell:



Mellan dessa motpoler finner man olika sorters kulturer så som: *Professionskulturen*, som utgörs mestadels av företag så som domstolar, psykiatriska anslagsfinansierade enheter, forskningsavdelningar etcetera. *Professionella kulturen*, som utgörs främst av kvalificerat yrkesutövande med förmåga att agera, överleva och utvecklas. Exempel på sådana organisationer kan vara annonsbyråer, managementkonsulter där kundvård är ett nyckelbegrepp för framgång. Typorganisationen i den *Hierarkiska kulturen* är myndigheter så som skattemyndigheten. Här gäller samma rätt och samma skyldighet åt alla kunder. Här

¹¹⁴ Granberg, Otto. (1998) *PAOU*, sid 134 ff

krävs en stabil organisation rustad att klara stora volymer med stor säkerhet. Organisationer i *planeringskulturen* förenar en hierarkisk grundsyn med marknadstänkande. Ett typexempel är McDonalds, där de fyra strategiska hörnstenarna ska vara kvalitet, service, renlighet och värde (om de lyckas med detta är upp till var och en).

Frågan är ju nu var man kan placera en helt vanlig, privatägd, halvstor (ca 20 anställda), restaurang i denna modell?

Delanalys Företagskultur

Hur kan vi då koppla företagskultur till avsaknaden av medarbetarsamtal inom restaurangbranschen? Som vi redan konstaterat så kan företagskulturen definieras ungefär ”..så som vi gör saker på detta stället...” samt att företagskulturen är en mycket trögrörlig och svårföränderlig företeelse. För att det skall till en kulturförändring så krävs ofta någonting drastiskt; t.ex. utbyte av ledningen. Men enbart ett ledningsbyte skulle inte se till att MAS kom till användning och blev en del av företagskulturen på en restaurang. Det skulle krävas att den nya ledaren var insatt i ämnet och villig att använda det. Tyvärr så tror vi inte att det finns många restaurangchefer eller krögare som anser att MAS kan vara till nytta. Det skulle nästan krävas att ledaren kom från en annan bransch så som Jens Ribe från Dell som menade på att MAS skulle vara en av de självklara saker som han hade tagit med sig till en restaurang om han någonsin fick för sig att starta eget. För honom skulle det vara en naturlig sak men för en kock eller servitör som samlat ihop lite pengar för att sedan öppna eget skulle det inte vara lika självklart. Eftersom det inte har varit något som de varit i kontakt med i deras egen företagskultur. Restaurangkulturen är väldigt speciell och ofta väldigt lik från restaurang till restaurang. Den präglas av obekväma arbetstimmar, en ofta relativt stökig och stressig miljö, en hyfsat nära relation till sin chef samt att man ofta umgås med sina kollegor privat. Vi anser att man skulle kunna sträcka sig ett steg längre än att diskutera företagskultur, och istället möjligtvis använda ett begrepp om vi skulle vilja benämna ”branschkultur”. Anledningen till att använda detta uttryck grundar sig i någon form av generell företagskultur som är relativt lik från restaurang till restaurang. Restaurangbranschen skulle kunna kallas för en relativt social bransch, där man träffar och umgås med många olika människor, och en bransch som många verkar trivas bra i. Det verkar dock inte vara någon form av kulturellt betingad praxis att arbeta med MAS eller dylikt för att få personalen att trivas, utan det handlar ofta om andra

motiveringsfaktorer såsom dricks och personalfester. Såväl chefer som anställda inom restaurangbranschen är medvetna om det faktum att många anställda endast arbetar temporärt på många ställen, och verkar därför inte engagera sig i att skapa någon långsiktig relation mellan den anställde och företaget. Så företagskulturen på en restaurang har enligt oss en väldigt stor del i att MAS inte används så flitigt. Det är inget man tänker på och det är inget man är van vid. Men detta betyder inte att det inte behövs, utan tvärt om. Vi anser att MAS skulle vara till stor hjälp till att göra branschen lite mer allvarlig och med detta menar vi att det kanske inte bara skulle ses som ett jobb mellan jobben eller studierna utan kanske ett seriöst karriärval.

Branschspecifika aspekter

Vikten av att se personal som en tillgång i tjänsteföretag är stor. Hur skall man gå tillväga för att lära sig prestera/leverera en bra tjänst/vara, med hjälp av MAS, i ett tjänsteföretag? Att se MAS som en nyckel till framgång även i tjänstebranschen diskuteras samt hur branschens inriktning och struktur påverkar de sätt MAS används på.

Storlek och Uppgifter

Oavsett vilken typ av verksamhet man som chef är involverad i bör man aldrig underskatta värdet av sina medarbetare.

“Firms profess that people are the source of their competitive advantage, whether they be technological experts, accommodating customer service experts, or visionary managersAt a time of unparalleled technological development, it is the human resources that paradoxically spell success or failure for all firms, and especially entrepreneurial ones”¹¹⁵.

Inte heller får man försumma värdet av att aktivt arbeta med personalutvecklingen, exempelvis via MAS, men kan det vara så att ett företags storlek påverkar ledningens inställning till detta med MAS? Här verkar det som om åsikterna går isär. Enligt teorin så skall det inte spela någon roll om företaget är stort eller litet. Möjligtvis kan man tänkas behöva strukturera och standardisera rutinerna för MAS inom ett större företag, liksom i nya och mindre organisationer som växer. Likaså blir det förmodligen viktigare med en väl fungerande rutin för dokumentation inom en större och mer komplex organisation eftersom människor endast kan hålla en viss mängd information i huvudet. Dock skall inte företagets storlek kunna ses som något hinder för att införa MAS, menar experterna (Fellinger, Ronthy etc.) Bengtsson & Fredholm hävdar dock i sina intervjuer att MAS känns lite överflödigt då de arbetar i relativt små organisationer, samt att den s.k. vardagskommunikationen gått och väl räcker till som substitut för konkreta medarbetarsamtal. Detta är lite av vad Fredholm benämner som en ”värderingsfråga”, vilket innebär just att cheferna inte ser meningen med MAS i en liten organisation¹¹⁶.

¹¹⁵ Katz, Aldrich, Welbourne, & Williams, 2000 citat ur *Managing human resources in small organizations: What do we know?* Cardon, M & Stevens, C

¹¹⁶ Levesque, Carl “Strength in the Small Staff”, *Association Management*, Apr 2004; 56, 4, sid. 34-40

Delanalys

Varifrån kommer då detta nonchalanta förhållningssätt till MAS? Kan det bero på att man faktiskt inte inser att man kan påverka kvaliteten i verksamhetens huvudmål och uppgift som lite förenklat kan beskrivas med att tillaga och servera kunderna mat och dryck. Detta är i slutändan vad restauranger livnär sig på och vad de är till för. Man skulle kunna argumentera att detta är en enkel uppgift att utföra och MAS känns överflödig i verksamheter som ”bara” serverar mat och dryck. Vad man gör på en restaurang, som fastän att man bara serverar mat och dryck är en organisation, om än en liten organisation, skall inte påverkas om MAS kan användas på något vis i organisationen. Oavsett om man serverar mat eller säljer datorer, så bör medarbetarsamtal vara en naturlig del av organisationens lärande och utveckling. Med andra ord anser vi att man som ledare inte bör använda sig av vare sig organisationens storlek eller uppgift som bortförklaring för att inte aktivt arbeta med personalutvecklingen via MAS.

Inriktning

Vad är ett tjänsteföretag?

I detta kapitel kommer vi kort att redogöra för de skillnader som finns mellan tjänsteföretag och tillverkningsföretag. Det går inte att frilägga restaurangbranschen, utan hela tjänstebranschen inkluderas i detta kapitel. Anledningen till att vi presenterar skillnaden mellan dessa olika branscher är att vi sedan skall försöka koppla olika teorier till empirin och därmed utröna varför det är så ovanligt med medarbetarsamtal inom restaurangbranschen. Vi vill utröna om det är branschspecifikt, ledningsrelaterat eller vad det nu är, och då är det viktigt att inte glömma några aspekter.

I klassificerings- samt standardiseringssammanhang möter vi inom servicebranschen samma problem som marknadsförare inom samma bransch stöter på, nämligen det att tjänstens natur skiljer sig i många avseenden från produktens, vilket skapar en del problem. I vårt arbete kommer vi att gå in lite djupare på vad exakt det är som ställer till bekymmer i klassificeringssammanhang inom servicebranschen, men för att skapa en grund och visa på vart problemet tar sin början ämnar vi här visa på en del särdrag som är unika för tjänsten. Ett dilemma som ofta diskuteras i Service Management sammanhang och forskning är att det är väldigt problematiskt att definiera tjänsten utan att jämföra den med varan, vilket vi även kommer att göra här. De särdrag som nämns för tjänstens natur överensstämmer till stor del

mellan olika författare, och vi har valt att referera Grönroos¹¹⁷, Lindquist & Persson¹¹⁸, samt Solomon et. al¹¹⁹. Förutom att nedan definiera tjänsten vill vi poängtera att tjänstemötet, eller servicemötet, med andra ord det faktiska mötet mellan kunden/gästen och den personal som skall utföra tjänsten, ofta kallas för *Sanningens ögonblick*¹²⁰. Detta kan låta lite dramatiskt och vissa författare har tagit rollspelet så långt att de jämför med metaforer så som tjuvfäktarens möte med tjuren. Vi anser dock att denna dramatik är viktig att fånga och förstå, eftersom ett så händelserikt möte förmodligen är mycket problematiskt att exempelvis standardisera och klassificera.

- Den första aspekten som både Lindquist & Persson samt Grönroos nämner är att oftast är tjänster s.k. ”intangible” (opåtagliga), medan produkter är ”tangible”, vilket betyder att man ”kan ta på” produkten, medan tjänsten är något abstrakt; en upplevelse som upplevs olika av olika människor, till skillnad från exempelvis en stol eller en kastrull, vilken upplevs lika av alla människor. Den ytterst ”opåtagliga” faktorn i hela servicemötet är den mänskliga inblandningen, eller som Knisely uttrycker det

”The real intangible is the human element which, with the best will in the world, most of us cannot control to anywhere near the same degree that a product manager controls the formulation of a beauty soap, for example¹²¹”

- Den andra aspekten som nämns är att produkten är homogen, medan tjänsten är heterogen, vilket betyder att produkten upplevs lika varje gång, medan tjänsten kan uppfattas olika varje gång, även av samma konsument.

¹¹⁷ Grönroos, Christian, (2000): ”Service Management and Marketing – a Customer Relationship Approach”, John Wiley & Sons, Ltd., Chichester, s. 46-48

¹¹⁸ Lindquist Hans & Persson, Jan E (1997) *Kundupplevd kvalitet i tjänsteverksamheter – En analys och kritik av den företagsekonomiska dialogen*, Lund, Utgivet av Författarna, s. 112-145

¹¹⁹ Solomon, Michael R., Suprenant, Carol, Czeipel, John A. & Gutman, Evelyn G.; “A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions: The Service Encounter”, *Journal of Marketing*, Vol. 49 (Winter 1985), s. 99-111

¹²⁰ Lindquist H. & Persson J.E. (1997) s.20

¹²¹ Refererat i Solomon et. al. (1985) s. 100

- Den tredje skillnaden mellan tjänster och produkter är att en produkt oftast produceras och konsumeras vid olika tillfällen medan en tjänst produceras, distribueras samt konsumeras samtidigt och simultant.
- För det fjärde så kan man säga att kärnvärdet för en produkt ligger i produktionen, medan kärnvärdet för en tjänst ligger i interaktionen mellan konsumenten (kunden/gästen) och säljaren.

Den femte aspekten när det gäller skillnader mellan produkter och tjänster som Grönroos nämner är att vid produktion av produkter så är konsumenten inte delaktig, medan vid produktion av tjänster så är konsumenten oftast delaktig på något vis, eftersom, som vi tidigare nämnde, tjänsten produceras och konsumeras samtidigt.

Delanalys

Kan det vara så att de specifika aspekter som definierar ett serviceföretag skulle kunna vara en bidragande orsak till att MAS är så ovanligt i restaurangbranschen? Vi anser att det inte borde vara det, även om tjänsteproduktionen innehåller ett antal element som skulle kunna klassas som relativt ostrukturerade. Vi anser dock att tjänsteföretagets specifika aspekter snarare handlar om hur värdeskapandet i företaget går till än att det skall kunna diktera personaladministrativa frågor. Gränsen mellan varu- och tjänsteproduktion blir luddigare i och med att varuproducerande företag tvingas anpassa sig och tänka i mer relationsinriktade banor gentemot sina kunder för att klara av en allt hårdare konkurrens. Medarbetarsamtalen är ett verktyg för att motivera, engagera och träna sina medarbetare och borde vara nog så viktigt inom ett tjänsteproducerande företag som inom ett varuproducerande, inte minst på grund av de skillnader som vi tidigare nämnde. Slutsatsen är alltså att typiska egenskaper för ett tjänsteföretag inte riktigt kan klassas som en anledning till att MAS är så ovanligt inom restaurangbranschen. Att tjänster är ”intangible” (går ej att ta på), heterogena och innefattar någon form av kund/gäst medverkan i en simultan produktions- och konsumtionsprocess ställer snarare högre krav på välinformerade medarbetare som verkligen vet hur de skall agera i olika lägen, och detta skulle exempelvis kunna uppnås genom kontinuerliga medarbetarsamtal.

Struktur

Servicemötet en föreställning¹²².

Att tillhandahålla en tjänst skiljer sig från att erbjuda en vara på så sätt att tjänster skapas av människor i de ögonblick de blir framlagda. Tjänsten är en levande process, en process som inte kan plockas isär. Kvaliteten på tjänsten hänger ihop med det ögonblick den skapas och det ögonblicket blir därför centralt för kvaliteten av tjänsten.

Man kan jämföra mötet mellan människor i tillverkningen av tjänster med ett slags teatraliskt möte. Detta möte sker med/i specifika miljöer som påverkar upplevelsen av tjänsten. I dessa miljöer förväntas man agera utifrån en rad specifika beteenden, både som kund och leverantör av tjänster. Situationerna i tjänsteskapandet behöver instuderas eller/eller klargöras för att utförande och resultat skall kunna vara påverkbart. Det gäller att klargöra vilka hinder och motsättningar som kan leda till missnöje och misslyckande i skapandeprocessen av tjänster. Kundens upplevelse av kvaliteten på en tjänst avgörs i det ögonblick som tjänsten levereras. Det är därför som det är viktigt för den som levererar en tjänst att vara medveten om vad som kan förväntas av gäster/kunder i den specifika miljön som tjänsten levereras och med vilka förutsättningar man levererar sina tjänster. De flesta kunder har en föreställning om hur ramarna kring ett servicemöte ser ut baserat på egna preferenser. Att spela en roll i det möte som förväntas av kunder blir således ett sätt att leverera tjänster, den tjänst kunden förväntat sig. För att minimera risken för misslyckande i det sceniska möte där tjänsten levereras är det viktigt att man förstår den teatrala situation där tjänsten utspelar sig. Allt för att leverera tjänsten på ett så proffsigt sätt som möjligt.

Liksom på en teater repeterar man in olika beteende och repliker bakom kulisserna för att kunna tillmötesgå kunder på det sätt som företagets strategi och miljö vill kommunicera till sina kunder. Man kan ta det så långt som Walt Disney Co. och låta sina anställda gå på Disney universitetet innan de börjar jobb inom koncernen, allt för att skolas in i den ”kultur” som Disney koncernen vill att deras anställda skall ha. För att göra anställda medvetna om ramarna i den sociala konstruktion ett servicemöte är, blir det viktigt att man ger dem det stöd som behövs. Detta görs bakom kulisserna där ”rekvisitan” för servicemötet finns och tillhandahålls av chefer eller ägare.

¹²² Grove & Fisk “The Service Experience as Theater”, s. 455-461

Delanalys

När vi tittar på servicemötet som en föreställning, där tjänster produceras, tycker vi att bilden av hur kundmötet kommuniceras av chefer, mellanchefer i främst restaurangbranschen klarnar. Kunskapen hos de chefer som verkar i branschen är, även i detta sätt att se på servicemötet, allt för knapphändig. Oftast finns det en rad verktyg att tillgå bakom kulisserna i form av kök, förråd och andra utrymmen som fungerar som en slags motor för servicemötet. Det som saknas är kunskapen att förmedla budskap om själva servicemötet, verbalt. Detta sker oftast mellan kollegor som delger sin version av hur de uppfattat det mål och strategi mot vilken man arbetar efter. Faran i detta är att den information som var menad att bli kommunicerad, kommuniceras i en andrahands version. Denna version kan vara påverkad av kollegans alldeles egna bild av hur saker och ting ska utföras och hanteras i största allmänhet. Några klara direktiv direkt från chefen eller, som det ibland brukar vara, ägaren fås sällan. Detta kan bero på att, som vi tidigare belyst, inte finns någon större representation av chefs- och ledarskapsutbildad personal i restaurangbranschen (en generalisering kan tyckas?). Vi ser också här en avsaknaden av medarbetarsamtal bakom kulisserna. Detta verktyg (medarbetarsamtal) som kan användas till att leda och hjälpa personal att förstå och skapa en egenbild av sig själv, sin roll i organisationen och sin del i organisationens framtid. Att se på sin organisation som en plats för socialt konstruerade möten mellan människor ska ses som en förenkling av själva servicemötet där man lätt kan se vilka roller man kan förväntas anta. Servicemötet som annars kan upplevas som väldigt komplext (vilket det i och för sig är), kan vara svårt att penetrera och analysera för att skapa en klar bild som kan ligga till grund för medarbetarsamtal. Genom att analysera den roll en anställd har i en given situation med hjälp av att se service som ett spel mellan människor borde vara ett bra sätt att lägga grunden till ett medarbetarsamtalssystem på exempelvis en restaurang.

Tips från Experterna

I detta stycke presenterar vi de tips som ges av bl.a. olika psykologer som arbetar konsultativt med olika företag i samtalsfrågor. Denna del av uppsatsen kan ses som ett mellanting mellan teori och empiri; eftersom litteraturen som vi presenterar här ofta är skrivet för branschen och därför saknar exempelvis konkreta referenser och/eller hänvisningar tänker vi inte använda den som konkret teori. Vi känner dock att denna litteratur har en hel del viktigt att bidra med till vårt arbete och vill därför ta med den i uppsatsen. I den delanalys som följer kommer vi att titta på om dessa olika tips och riktlinjer kan ses som hinder till att genomföra medarbetarsamtal, eller om de kan kopplas till kompetensfrågan; är det så att det råder en ovisshet om dessa aspekter vilken i sin tur bidrar till att chefen ifrågasätter värdet av medarbetarsamtal eftersom han/hon saknar den kunskap och insikt som gör att man till fullo kan utnyttja medarbetarsamtalet?

Fellinger & Nyström

Enligt Åsa-Mia Fellinger¹²³ så finns det ett antal aspekter som man som chef bör hålla i tankarna för att medarbetarsamtalet skall fungera så bra som möjligt. De tipsen som hon ger är följande:

- För det första är det väsentligt att som chef inte ersätta den dagliga kontakten med sina anställda med medarbetarsamtalet. Medarbetarsamtalet skall heller inte ersätta den kontinuerliga återkopplingen mellan chef och medarbetare eller andra typer av arbetsplatsmöten.
- För det andra är det viktigt att inte integrera löneförhandlingar i medarbetarsamtalet.
- Den tredje punkten som hon nämner är att allt som tas upp under medarbetarsamtalet skall behandlas konfidentiellt.
- Den fjärde punkten som nämns är att medarbetarsamtalet bör ske individuellt och i en ostörd miljö, vilket även Nyström, i sin bok ”Klarspråk med Chefen – Utvecklingssamtal ur medarbetarens perspektiv” poängterar kan vara en bidragande faktor till ett misslyckat medarbetarsamtal¹²⁴.
- Den femte aspekten som hon nämner är att utvecklingssamtalets status kommer att vara helt beroende av ledarens attityd mot samt hantering av medarbetarsamtalen.
- Vidare poängterar Fellinger vikten av att lyssna aktivt¹²⁵ genom att

¹²³ Fellinger (2005) *Såra medarbetarsamtal – En handbok för chefer*, s. 148-149

¹²⁴ Nyström (1999) *Klarspråk med Chefen – Utvecklingssamtal ur medarbetarens perspektiv*, s. 53

¹²⁵ Fellinger (2005) *Såra medarbetarsamtal – En handbok för chefer*, s. 28, 36-37

Ronthy & Nyström

Marika Ronthy ger i sin bok ”Utvecklingssamtalets 7 nycklar” även hon ett antal tips på hur utvecklingssamtalet skall bli så lyckat som möjligt. För det första skriver hon att det är viktigt att utvecklingssamtalen hålls kontinuerligt samt oftare än en gång om året eftersom världen ständigt förändras i hög takt¹²⁶; och därför anser hon att en gång inte är nog. Dessutom poängterar hon vikten av, och svårigheten som många chefer säger sig ha, att ta sig tid till att genomföra utvecklingssamtalen, samt vikten av ett genuint människointresse¹²⁷. Även Ronthy påpekar att lönesamtal och utvecklingssamtal som hon väljer att kalla det är två skiljda företeelser¹²⁸. I sitt arbete som konsult har Ronthy kommit fram till att något som många anställda säger sig tycka att det är viktigt att känna sig behövd i sitt arbete, och poängterar därmed vikten av att utvecklingssamtalet bedrivs som en dialog, snarare än som en diskussion eller debatt¹²⁹. Dialogformen bidrar enligt henna till att utvecklingssamtalen känns mer meningsfulla samt att medarbetaren känner sig mer delaktig. Ytterligare en aspekt som Ronthy nämner är att samtalet bör pendla mellan att vara uppgiftsfokuserad, där man talar om vad man skall göra och hur, och mer existentiell där man diskuterar om hur man skulle vilja vara¹³⁰. Vidare poängterar Ronthy vikten av att lyssna aktivt¹³¹, vilket, som Fellingner nämner, hör mycket ihop med chefens attityd till själva medarbetarsamtalet. För att vara en god lyssnare krävs det att man visar intresse, ställer frågor, är empatisk, fångar upp budskapen bakom orden, visar respekt, tar ögonkontakt, vågar vara tyst och låter bli att avbryta den som talar. För att medarbetarsamtalet skall bli lyckat krävs det grundliga förberedelser, och Ronthy påpekar vikten av att förberedelserna blir individuella¹³², och att man som chef tänker i stil med ”Vad vill jag ta upp med just honom eller henne?”, och därmed försöker förhindra att samtalen blir slentrianmässiga och att man som ledare följer någon form av mall där man tar upp exakt samma sak med alla anställda. Även Nyström poängterar vikten av förberedelser genom att exempelvis gå igenom minnesanteckningar från tidigare medarbetarsamtal eller läsa igenom befattningsbeskrivningar¹³³. På samma sätt som det är viktigt för chefen att

¹²⁶ Ronthy (2004) *Utvecklingssamtalets sju nycklar*, s. 11-12

¹²⁷ Ibid. s. 27-28

¹²⁸ Ronthy (2004) *Utvecklingssamtalets sju nycklar*, s. 14

¹²⁹ Ibid. s. 22-25

¹³⁰ Ibid. s. 30

¹³¹ Ibid. s. 33

¹³² Ibid. s. 39-40

¹³³ Nyström (1999) *Klarspråk med Chefen – Utvecklingssamtal ur medarbetarens perspektiv*, s. 13-15

förbereda sig på samtal med varje individ så är det viktigt att man under intervjuens gång fokuserar på just den medarbetaren och inte diskuterar de andra anställda¹³⁴.

Weisinger

I många samtalssituationer kan det vara nödvändigt för en chef att framföra kritik till sina medarbetare, liksom det ibland är nödvändigt för de anställda att framföra kritik till sina överordnade. I sin bok "Ge och ta kritik på rätt sätt" ger Hendrie Weisinger ett antal mycket värdefulla tips på hur man som chef kan hantera kritiken för att det skall bli en minimalt obekvämlig aspekt av ledarskapet. För det första säger han att man "ska bli vän med kritiken", vilket innebär att inse att kritik faktiskt ingår i arbetet, vare sig man vill det eller ej, och därför skall man göra allt man kan för att dra fördel av den¹³⁵. När det väl kommer till själva kritiken så menar Weisinger på att det dels är viktigt att man som chef kritiserar strategiskt¹³⁶, vilket innebär att man ska vara på det klara med vad man vill förmedla, vad man vill förändra, vilka motiven för kritiken är samt vilka lösningar man eventuellt kommer att föreslå. Detta handlar om att medarbetarsamtalet skall leda till "...förbättring och inte förbittring...", vilket kan ske om kritiken, eller medarbetarsamtalet är spontant och fullt av improvisationer eller sarkastiska beskyllningar och anklagelser. Den tredje aspekten som Weisinger nämner är att kritiken, samtalen, skall vara förbättringsinriktad, eftersom det skapar en mental inställning som gör det möjligt att utnyttja kritiken som ett utlärnings- och utbildningsinstrument¹³⁷, samt att man skall försöka bevara självkänslan genom att välja de rätta orden.¹³⁸ På samma sätt, fortsätter Weisinger, som att man själv skall försöka se kritiken och samtalet som något positivt och användbart, skall man försöka få mottagaren engagerad, eftersom det förbättrar möjligheten att komma fram till konstruktiva lösningar¹³⁹. Weisingers slutliga tips handlar om att dels välja rätt tillfälle, men att även erkänna kritikens subjektivitet, samt försöka göra kritiken motiverande¹⁴⁰.

¹³⁴ Nyström (1999) *Klarspråk med Chefen – Utvecklingssamtal ur medarbetarens perspektiv*, s. 53

¹³⁵ Weisinger (1999) *Ge och ta kritik på rätt sätt*, s. 13

¹³⁶ Ibid. s. 19-21

¹³⁷ Ibid. s. 23-24

¹³⁸ Ibid. s. 27-36

¹³⁹ Ibid. s. 43

¹⁴⁰ Ibid. s. 57-82

Expertråden kopplat till avsaknaden av MAS inom restaurangbranschen

Här skall vi nu utröna vilka av de råd och tips som framkommit i detta kapitel som kan tänkas hänga ihop med avsaknaden av effektiva medarbetarsamtal inom restaurangbranschen.

Fellinger poängterar att medarbetarsamtalet inte får ersätta den dagliga kontakten; lika viktigt är dock att den dagliga kontakten inte får ersätta medarbetarsamtalet. När vi diskuterat exempelvis med Bengtsson och Fredholm har det framkommit att vardagskommunikationen värdesätts så högt att medarbetarsamtalen känns överflödiga. Bengtsson nämnde dock att ”...om jag skulle ha en krog i t.ex. Malmö också skulle jag nog vara mer intresserad av att ha lite samtal för att få reda på hur det går...”. Detta visar på att chefer inom restaurangbranschen, som ofta är med i verksamheten, inte känner ett behov av att genomföra medarbetarsamtal eftersom de påstår sig hinna med att diskutera med sina anställda under arbetets gång. Bengtssons uttalande vittnar också om att somliga chefer inte ser medarbetarsamtalet som ett verktyg för motivation och förbättring, utan snarare som en kontroll, eller diagnos eller vad man nu väljer att kalla det. Det kan ju ses som en stark orsak till avsaknaden av MAS inom restaurangbranschen.

Dessutom är det lite motsägelsefullt jämfört med vad Weisinger säger om att ”bli vän med kritiken”, dra fördel av den samt att kritisera strategiskt. Såväl Ronthy som Fellinger talar om att utesluta löneförhandlingar från utvecklingssamtalet eftersom samtalet då får fel fokus; dessutom poängterar de vikten av att få medarbetaren att känna sig delaktig och behövd, vilket även verifieras av Weisinger när han talar om att utnyttja kritiken på rätt sätt, se den som något positivt samt att bevara självkänslan hos den man samtalar med. Eftersom den allmänna uppfattningen verkar vara att utvecklingssamtalen knapps behövs då vardagskommunikationen förekommer så frekvent kan man tänka sig att det är svårt att använda dessa tankar. Dessutom verkar den mesta kommunikationen inom restaurangbranschen ske spontant och improviserat, vilket är fel enligt Weisinger, och uppenbarligen medför att förberedelserna, som både Ronthy, Nyström & Fellinger poängterar vikten av, förbises.

Vi tycker oss se ett mönster här, där den allmänna uppfattningen hos chefer inom restaurangbranschen verkar vara att medarbetarsamtalet inte behövs, vilket i sin tur leder till att de inte genomförs, och detta i sin tur leder ju till att man varken reflekterar över, eller planerar för lyckade medarbetarsamtal och vad dessa skulle kunna innebära för företaget. Slutsatsen som vi kan dra av detta är att okunskapen och oerfarenheten av medarbetarsamtal

tillsammans bidrar till att ledare inom restaurangbranschen inte inser värdet med MAS, och därför inte reflekterar hur de skulle kunna göras bättre. Vi kan därför inte säga att de tips och råd som experterna ger i detta kapitlet ligger som hinder för att genomföra medarbetarsamtal, utan att det snarare är kulturellt betingat eller traditionsbundet.

Analys av Intervjuerna

En diskussion om det empiriska material vi erhållit presenteras här. Jämförelser mellan informanterna görs och en del frågor i ämnet belyses. Alla väsentliga parametrar för uppsatsen berörs och diskuteras för att bilda klarhet i problemen med MAS i och för restauranger och de som verkar i dessa organisationer.

Cheferna

De personer som vi talat med är alla överens om att det är *viktigt att fokusera på cheferna* när det handlar om medarbetarsamtal. Ribe, från Dell, berättar att dom alltid börjar med en treveckors introduktionskurs plus ytterligare utbildningar för cheferna. Dessutom har dom, som dom själva kallar det, en ”learning by doing” mentalitet, vilken innebär att man måste tillåta människor att göra fel och därigenom upptäcka sin personliga ledarskapsstil. Anledningen till att vi intervjuat Ribe grundar sig i den enormt utvecklade plan dom har för MAS på Dell, för att möjligtvis kunna hitta aspekter som skulle kunna föras över till restaurangbranschen. Även Fellingner påpekar fördelen med att redan i introduktionsfasen arbeta för att skapa en rak och tydlig kommunikation, vilket även Tinnert instämmer med. Tinnert menar på att introduktionen är oerhört viktig för att få in de nya i organisationen, samt lära dem rutiner, kommunikationsvägar o.dyl. Vi har under arbetets gång även intervjuat Martina Lundin, kompetens- och utvecklingsansvarig inom training & development avdelningen på Pfizer; ett företag som även det är långt från restaurangbranschen, men vi tyckte att det var intressant p.g.a. att de har en speciell avdelning för personalutveckling och hon berättade att de försöker uppmuntra kommunikation på arbetet genom att föra en ständig dialog, där de arbetar med att uppmuntra de anställda genom att påpeka de bra saker som de gör, och inte koncentrera sig på de dåliga aspekterna. Dessutom poängterar hon vikten av att utbilda cheferna i MAS. Även Fredholm anser att när det gäller MAS så skall bygga på en morot och inte på kritik eller ”smisk”; MAS skall syfta till att lyfta personer, inte sätta dit någon. Tinnert påpekar även hon att det som chef är viktigt att vara handlingsfokuserad och inte kritisera personen i fråga, utan bara dennes handling. Man måste alltså skilja på sakfrågan och personen – den andre personen är inte sakfrågan¹⁴¹.

¹⁴¹ Eklund, Sven (2002) *Arbeta I projekt – en introduktion*

Skillnad i uppfattning gällande syftet med MAS

När vi diskuterat exempelvis med Fredholm och Bengtsson kan vi konstatera att det verkar som om chefer inom restaurangbranschen har en annan inställning till medarbetarsamtalet än vad antingen experter eller chefer från andra branscher har. Inom restaurangbranschen har man en mer kortsiktig inställning till detta med MAS, där det snarare handlar om att justera små problem eller diskutera den nära förestående framtiden. Enligt litteraturen, samt intervjuerna med Ronthy och Fellingner så skall medarbetarsamtalet syfta till att utveckla verksamheten och de anställda, genom att exempelvis utforma mål, kartlägga kompetensbehov och lägga grunden för beslut om utvecklingsåtgärder. Dessutom skall det syfta till att motivera de anställda, sörja för samarbete samt förbättra trivsel och arbetsmiljö. Det kräver alltså ett relativt stort engagemang från chefernas sida för att medarbetarsamtalet skall fylla sin funktion. Inom koncernen Statoil, där det finns tydliga manualer för vad medarbetarsamtalet skall innebära är det relativt enkelt för chefen att koppla medarbetarsamtalet till företagets och de anställdas utveckling. Det kan dock vara mycket mer problematiskt om man som chef själv måste utveckla en plan och strategi för hur medarbetarsamtalet skall gå till, när, hur ofta, vad som skall tas upp, hur det skall dokumenteras samt vad det i förlängningen skall leda till. Det resulterar ofta i att den strategiska kopplingen till MAS försvinner och man börjar därmed tänka mer kortsiktigt, vilket i sin tur leder till att man missar hur användbart effektiva MAS kan te sig i det långa loppet; man hamnar med andra ord i en ond cirkel där meningen med MAS inte uppmärksammas p.g.a. bristande bevis för att det fungerar, och där de bristande bevisen på att MAS fungerar grundar sig i att man inte förstått meningen med det.

För att skapa en kultur där medarbetarsamtalet ses som en naturlig del av det vardagliga arbetslivet, samt ett användbart ledarskapsverktyg anser Fellingner att det är mycket viktigt för en chef att hantera informationsspridningen på ett korrekt sätt. Många chefer försöker blunda för vissa aspekter av ledarskapet, som exempelvis det här med motivation och kritik. Fellingner anser att detta är så viktiga aspekter att ingen chef borde kunna blunda för dem, utan borde istället, från dag ett och arbetsplatsintroduktionerna arbeta för att skapa en rakare och tydligare kommunikation. Enligt henne skulle detta kunna ske genom att lyssna bättre (mer aktivt) och att basera sin medarbetarsamtalsfilosofi i grundläggande frågor som ”Vad skulle kunna motivera mina anställda att bemöta gästerna bättre?” Även Fredholm poängterar vikten av fungerande interkommunikation, eftersom ”man skall som chef försöka göra sitt arbete så

enkelt som möjligt”, och detta sker enligt honom genom att, via en fungerande tvåvägskommunikation, skapa ett ömsesidigt förtroende där man kan utbyta erfarenheter och kunskaper.

Vilka är förklaringarna till att MAS inte används så frekvent inom restaurangbranschen?

Förklaringen till att Fredholm inte har så mycket MAS med sina anställda säger han grundar sig i att organisationen är förhållandevis liten, medan Bengtsson säger att det snarare handlar om att han arbetar i verksamheten, vilket gör att ”vardagskommunikationen” räcker till och att strukturerade MAS blir överflödiga. Här instämmer Fredholm med att MAS inte bör vara allt för strukturerat, utan snarare en social konversation. Ronthy anser dock att det snarare handlar om en ursäkt för att slippa ha MAS; vardagskommunikationen är en viktig förutsättning för att ha de mer förberedda samtalen, där kravet på relevant innehåll är mycket högre. Även Tinnert påpekar vikten av att ha olika ”grader” av samtal, där den enklaste formen är vardagskommunikationen, den lite mer strukturerade är personalmötet (vilket de på Statoil har en gång i månaden), där de anställda ges möjlighet att ventilera sina tankar och åsikter, och där den mest strukturerade formen är det årliga medarbetarsamtalet, vilket är mycket strukturerat och kopplat till verksamhetens mål och vision. Medarbetarsamtalet ger även, enligt Tinnert möjlighet till ett större djup i diskussionerna, eftersom personalmötena tenderar att bli låsta i någon slags oärligt informationsutbyte p.g.a. gruppdynamik samt personalmötets gruppdynamik och informella struktur.

En förklaring till varför man inom restaurangbranschen kanske inte arbetar så strategiskt med MAS kan vara den relativt höga personalomsättningen. Som Fredholm och Bengtsson konstaterar så är det många som har sitt restaurangjobb som ett extrajobb, till exempel vid sidan av studier. Man arbetar några år, men man har siktet inställt på något annat. Enligt statistik från NUTEK¹⁴² där man delat upp personalomsättningen efter olika branschgrupper, och där restaurang ingår den grupp som kallas ”personliga och kulturella tjänster” talar statistiken sitt tydliga språk; där hundra procentig personalomsättning är maximal, vilket betyder att hela arbetsstyrka bytts ut senaste året, och där en nollprocentig personalomsättning betyder att ingen personal bytts ut ligger kategorin ” personliga och kulturella tjänster” på c:a 28%, vilket kan jämföras med ”Jordbruk, skogsbruk och fiske” som har 17%, ”Vård och

¹⁴² ”STATISTIK OM NYA JOBB OCH FÖRETAG”, s. 11-12

omsorg” och ”Tillverkning och utvinning” som har c:a 14% och ”Offentlig förvaltning” som har drygt 10%. Dessa siffror kan jämföras med statistik från SCB¹⁴³, som handlar om kvarvarande personal inom olika branscher, och här råder följaktligen ett omvänt förhållande; höga siffror tyder på låg personalomsättning. I denna undersökning ligger industrin runt 90%, hälso- och sjukvård på 86%, detaljhandeln på 78-79% och hotell- och restaurang ligger på 67%. Siffrorna pekar på att personalomsättningen är avsevärt högre i den kategori som restaurangbranschen ingår i; det kan dock vara lite pilligt att diskutera detta med personalomsättningshastighet inom restaurangbranschen. Göran Granhed, branschekonom på SHR berättar att siffrorna för personalomsättning är högre inom restaurangbranschen är exempelvis inom tillverkningsindustrin, men han hävdar att det skulle kunna handla om en definitionsfråga. Personalomsättning kopplas enligt Granhed till tankar om att folk inte trivs eller att ett företag eller en bransch har svårt att behålla personal. Enligt SCB fyller dock personalomsättningen en viss funktion: *”Personalrörlighet har betydelse dels för att arbetsmarknaden skall fungera flexibelt och dels för företagets personalförsörjning och kompetensutveckling. Denna rörlighet rymmer flera dimensioner som t.ex. geografiska och sociala. Här beskriver vi de anställdas flyttningar mellan företag, vilket vanligen är innebörden av termen personalomsättning*¹⁴⁴.” Inom restaurangbranschen är det många som bara arbetar som extra anställda, och när de slutar är det ett naturligt steg i karriären, och beror inte på att de inte trivs. Dessutom är det många anställda som gör s.k. ”extrainsatser” som Granhed kallar det, vilket betyder att de jobbar lite extra när det behövs, många arbetar dessutom på fler än en krog. Detta medför stora svårigheter i statistiska uträkningar och medför att de kanske inte alltid blir rättvisa, men vi kan ändå konstatera, personalomsättning eller inte, att många som arbetar inom restaurang gör det under kortare perioder vilket medför svårigheter i ett strategiskt personaltänkande. Möjligtvis skulle man kunna tänka strategiskt och på något vis ta till vara på kunskaper och lärdomar från tidigare personal och ingjuta den i ny personal för att verksamheten skall ”rulla på” så obesvärat som möjligt.

¹⁴³ Sveriges Officiella statistik – Statistiska Meddelanden, AM 32 SM 0302, s. 18

¹⁴⁴ Sveriges Officiella statistik – Statistiska Meddelanden, AM 32 SM 0302, s. 16

Kompetens/Kunskap

En uppfattning som många delar är att många chefer inom restaurangbranschen saknar någon form av formell utbildning inom ledarskap¹⁴⁵ från exempelvis högskola eller universitet. Denna uppfattning konstateras av statistik från SHR som fastställer att endast två procent av samtliga restauranganställda har någon form av högskoleutbildning¹⁴⁶. Statistik för vad denna siffra är gällande personer i chefsbefattning fanns ej att tillgå; rimligt är väl att anta att den är något högre, men den största majoriteten av chefer inom restaurangbranschen har skapat sin karriär genom att arbeta sig uppåt i graderna. För att få lite perspektiv så vill vi här jämföra denna siffra med den totala utbildningsnivån i Sverige. Enligt statistik från SCB¹⁴⁷ taget på hela Sveriges befolkning, oavsett födelseland och kön så har 19% av befolkningen mellan 20-64 års ålder mer än treårig eftergymnasial utbildning. Denna statistik konstaterar det som såväl vi som våra respondenter innan konstaterat, nämligen att utbildningsnivån är relativt låg inom restaurangbranschen. Fredholm poängterar att han känner många chefer i andra branscher som har en ledarskapsutbildning, men det är ”ovanligt att dom startar krog”. Eftersom folk saknar kunskap, både i *hur* ett riktigt MAS skall genomföras, samt *vad* man faktiskt kan få ut ur det, med andra ord *varför*, resulterar det i att man inte ser någon riktig poäng med det hela. Om man inte ser kopplingen mellan MAS och exempelvis, mål, vision och strategi kan det verka lite överambitiöst med MAS; det kan kännas som om man genomför MAS ”för att man ska” och inte med ett större syfte som bakgrund. Dessutom, kan det som Fredholm poängterar vara svårt att motivera MAS om man inte känner sig kompetent nog, framförallt om man anser att vardagskommunikationen räcker till. Tina Tinnert, anläggningschef på Statoil i Ramlösa beskriver hur man inom koncernen har tydliga regler och en klar policy för hur personalutvecklingen skall fungera. Dessutom har man manualer som tydligt beskriver hur medarbetarsamtalen skall genomföras. Hon tycker att detta är bra, och medför en stark tydlighet i uppgifterna. Även på Dell arbeta man med mycket tydliga strukturer; dels för att vara förberedda på förändring genom att lära sig av gamla misstag, men även för att det skall gå snabbt att finna en ersättare om någon i organisationen slutar eller vid en expansion.

¹⁴⁵ Ex. Fellingner & Fredholm

¹⁴⁶ SHR's hemsida; Hotell- och Restaurangbranschen i siffror 2003

¹⁴⁷ Statistiska Centralbyrån, Tabell U4, Befolkningens utbildningsnivå 2004, 16-74 år

Struktur och form av MAS (Ledning/Chefsstil)

Åsa-Mia Fellingner anser att man skall göra allt man kan för att förenkla hela processen med MAS, för att avdramatisera det hela. I sin verksamhet har hon ibland märkt ett visst avståndstagande till ”sånt där psykologsnack” som vissa kanske uppfattar MAS som. Genom att förenkla medarbetarsamtalsprocessen och fokusera på i vilken del av verksamheten som cheferna skulle kunna förbättra sin kommunikativa förmåga. I processen skall man sträva efter att förenkla alla formuleringar så processen blir enkel att förstå, samt något som alla kan lära sig. Även Fredholm poängterar vikten av att inte komplicera processen med MAS, utan att i stället göra som på hans företag och ta samtalet över en kopp kaffe när man har tid. Han erkänner dock att det är nyttigt och behövligt med någon form av MAS, samt att det kan vara bra med en viss struktur eller schemaläggning för att det annars kan glömmas bort. Ronthy poängterar en viktig aspekt i det hela, som handlar om att försöka skifta fokus från individ till verksamhet i syfte att utveckla hela verksamheten i stället för fragment. Detta görs genom att samtalen förenklas och förs på en dialognivå där man tillsammans (chefer och medarbetare) tänker kring de viktigaste frågorna för att gemensamt uppnå företagets mål. Dessa frågor skall behandla det som vi vill (ska) prestera, samt det som vi vill stå för och hur vi vill relatera till varandra och gentemot gäster och leverantörer.

Utveckling

För att MAS i synnerhet, men all kommunikation i allmänhet skall fungera, uppfylla sitt syfte och bidra till företagets utveckling så anser Bengtsson att det är mycket viktigt med återkoppling. Om man exempelvis diskuterar någon form av förändring eller förbättring med de anställda så är det viktigt att återkomma med besked samt en motivering till varför man fattat ett visst beslut. Försvinner återkopplingen och feedbacken finns en stor risk att de anställda inte känner sig uppmärksammade eller uppskattade, och att motivationen därmed försvinner. Denna ambition från chefernas håll måste bemötas med en ärlighet från medarbetarnas håll för att processen med MAS skall fungera så bra som möjligt. Detta nämner Tinnert som en av medarbetarsamtals svaga sidor: att de anställda inte alltid är ärliga. Anledningen till att de anställda inte är helt ärliga kan vara flera; man är kanske rädd att det man säger skall slå tillbaka, eftersom man skall utvärdera såväl sig själv som sin chef och sina kollegor. Hursomhelst så är ärligheten och återkopplingen två viktiga faktorer för att

medarbetarsamtalet skall uppfylla sin funktion. För att medarbetarsamtalen skall fungera som ett starkt verktyg för att uppnå företagets mål, är det, enligt Ronthy, viktigt att man inför en ny typ av utvecklingssamtal, som utgår från en tydlig vision, konkreta strategiska tankar och givna mål. Man måste komma ifrån de gamla utvecklingssamtalen och ha tydliga ledare som kan leda verksamheten i rätt riktning. Även Ribe påpekar fördelarna med strukturerade medarbetarsamtal och hävdar att de bidrar till struktur och stabilitet, trygghet och kontroll samt att det medför att problem som uppstår snabbt och effektivt kan hanteras i stället för att problemet ligger och ”pyr och slutligen övergår till en katastrof”.

Kostnader och lönsamhet med MAS (PA)

Vi har diskuterat med våra respondenter om huruvida det kan finnas någon ekonomisk aspekt på detta med avsaknaden av MAS inom restaurangbranschen. När det gäller all typ av personaladministration så måste man ju någonstans titta till lönsamheten och kostnadsbilden. Då vi diskuterade med Fellingner så poängterade hon vikten av att få chefer att inse den potentiella lönsamheten i att införa ett system för MAS, eftersom det kan bidra till bättre trivsel, lägre personalomsättning, ett bättre sätt att bemöta kunderna etc. vilket i slutändan kommer att leda till bättre ekonomiska resultat. Fredholm menade på att i en större organisation så kan självklart kostnadsbilden vara en förklaring till avsaknaden av MAS, men när det gäller ”normalstora” verksamheter (restauranger) ansåg han inte att kostnaden kunde ses som en förklaring, snarare i så fall en bortförklaring för att man som chef inte orkade engagera sig, men i stället valde att skylla på att det kostar för mycket.

Storlek

Enligt Örjan Bengtsson så är MAS inget för restaurangbranschen eftersom han anser att krogarna är för små i storlek för att det ska kunna appliceras. Han menar på att det sker redan så mycket kommunikation på arbetsplatsen så att ha MAS några gånger om året inte skulle tillföra något nytt. Det samma tyckte Fredholm, han tyckte också att det vore onödigt att behöva ha fler samtal än vad man redan har. Enligt dem båda så finns kommunikationen mellan chef och personal där dagligen i vilket fall eftersom man jobbar så tätt ihop så ytterligare medarbetarsamtal känns överflödiga. Deras svar förbrylla oss en aning eftersom vi anser att inget företag är vare sig för stort eller för litet för MAS. Det är vad litteraturen och

experterna också anser samt så ska man inte blanda ihop vardagskommunikation med MAS för det är två helt olika saker. Det känns snarare som en dålig ursäkt från krögarnas sida för att pröva något nytt och att det verkar för tidskrävande för dem. För när vi pratade med Ribe så menade han på att storleken på företaget verkligen inte har betydelse för användningen av MAS. Det var en av de viktigaste sakerna han skulle ta med sig om han fick för sig att sluta på Dell och starta en egen krog. Så frågan är om det bara inte handlar om osäkerhet om vad MAS egentligen är från krögarnas sida och kanske till och med en nypa lathet. För egentligen borde det vara lättare att applicera MAS på ett litet företag med få anställda än ett stort företag.

Struktur

Bengtsson och Fredholm är båda överens om att personalen är en viktig tillgång för företaget, vilket självklart även de andra intervjupersonerna anser, men att inom servicebranschen är det kanske extra viktigt. Är då strukturen ett hinder för MAS? Enligt våra respondenter kan det snarare handla om att avsaknaden av MAS kan ligga som hinder för att en optimal struktur uppnås. Då kommunikationen ofta kan komma i andra hand där inte medarbetare alltid hundra procentigt säkra på sin del i företaget, sina arbetsuppgifter eller sina åtaganden. Så istället för att skylla på en inte alltid fungerande struktur som anledning till avsaknad av MAS kan vi konstatera att den ibland röriga strukturen ännu en gång påvisar behovet av ett fungerande strukturerat system för kommunikation mellan chefer och anställda.

Kultur

Beroende på vilka ambitioner man som krögare har, så har man olika möjlighet att påverka kulturen. Enligt Bengtsson och Fredholm är det svårt att ha en långsiktig approach till medarbetarna eftersom många har restaurangyrket som ett extraarbete, med siktet inställt på något annat. Detta medför ett annorlunda belönigstänkande. Även Fellingner påpekar att det ofta rör sig om andra incitament än personlig utveckling och karriärmöjligheter för att motivera personalen. Det kan exempelvis röra sig om personalfester, socialt umgänge eller pengar. Eftersom motivationsfaktorerna ofta verkar vara andra än den personliga utvecklingen eller den personliga kopplingen till företaget och dess utveckling, tror Fredholm att

avsaknaden av systematiska och strukturerade MAS inom restaurang handlar om en värderingsfråga: eftersom man inte ser någon direkt mening med det så ids man inte. Ytterligare en kulturell aspekt på detta med avsaknaden av MAS inom restaurangbranschen kan härledas till att man inte alltid tänker så strategiskt. Ronthy anser att detta är en av de största bristerna och är övertygad om att större och framgångsrikare restauranger arbetar mer strategiskt än de mindre framgångsrika restaurangerna.

Inriktning och Uppgifter

Ribe, Tinnert och Lundin konstaterar det vi tidigare hävdade nämligen att oavsett företagets inriktning eller uppgifter så är personalen den viktigaste resursen och därmed måste man arbeta med personalen regelbundet och MAS är ett bra instrument för detta ändamål. De menar att det inte spelar någon roll vare sig man säljer datorer, bensin eller nikotintuggummin så måste man genomföra medarbetarsamtal och hävdar att vardagskommunikationen inte räcker till. Negligerar man det planerade, strukturerade medarbetarsamtalet så hävdar de att man som chef tänker lite för kortsiktigt och endast reagerar på problem som uppstår under arbetets gång, medan man genom MAS kan skapa en mer långsiktig, kontinuerlig kommunikation mellan företag, anställda och chefer.

Slutanalys

I våran slutanalys kommer vi nu att sammanfatta de delanalyser vi gjort och samtidigt försöka knyta säcken genom att gå tillbaka till vårt syfte med arbetet och se vad vi kommit fram till genom arbetets gång samt binda ihop det med teorin och empirin som vi samlat på oss.

Vilka hinder finns för att genomföra MAS i restaurangbranschen?

Med hjälp utav de olika led, vilka har används genomgående i uppsatsen, som även har analyserats och undersökts är tanken nu att vi ska försöka komma underfund med varför MAS inte är så vanligt i restaurangbranschen med hjälp av dessa punkter och om det är på grund av dessa punkter som MAS fallerar och inte används.

Personaladministration (PA)

Människorna är inte längre bara en del av företagets resurser utan människan är en förutsättning för att de resterande resurserna i företaget ska kunna utnyttjas. Problemet ligger i att krögarna vet detta men att de inte alltid vet riktigt hur de ska visa det, hantera det och ta nytta av det. Vi kan konstatera att PA inte används inom krog- och restaurangbranschen. Visst finns det medbestämmande inom yrket men det är bara på marknivå. Någon speciell personalpolitik finns heller inte. Samma gäller de insatser rörande humankapitalet som görs för att företaget ska uppnå sina mål och utvecklas. Det närmsta man kan komma här är kanske ett årligt personalmöte eller några personalfester som är till för att knyta starkare band mellan medarbetarna sinsemellan. Därmed blir det automatiskt mycket svårare att införa MAS i restaurangbranschen. För har man inte ens någon ordentlig PA så är det i princip lönlöst att försöka ha MAS.

Organisationen och dess lärande

Organisatoriskt lärande är något som varje organisation bör ha men som saknas inom restaurangbranschen. Visst sker kanske lärande i alla organisationer både på individuell och kollektiv nivå. Individens ökade kunnande används i alla fall inte för att öka organisationens förmåga att lösa uppgifter inom restaurangbranschen. Restaurangernas organisatoriska struktur eller företagskultur, tror vi hindrar lärande på individuell och kollektiv nivå, eller så främjas det inte på ett sådant lärande sätt som det borde göras. Inom restaurangbranschen är kutymen att man lär sig under arbetets gång. Det finns inga kurser eller liknande som man sänds till utan har man inte gått någon restaurangskola sedan innan så får man helt enkelt

snappa upp saker med tiden och det får gå relativt snabbt annars kommer man inte få vara kvar allt för länge. Vi tror alltså inte att de som jobbar i en restaurang ser sig själva som en organisation och därmed reduceras och försvåras möjligheten och motivationen till att ha MAS. Många är bara där för en säsong, eller deltid med studier vid sidan av och de som är där på en och samma plats en längre period tappar oftast gnistan och orkar inte bry sig längre. Det är då väldigt svårt med denna utgångspunkt att skapa en lärande organisation med hjälp av MAS.

Chefsstil & Ledning

Genom våra intervjuer har vi erfarit att många ledare inom restaurangbranschen saknar någon form av formell ledarskapsutbildning, och reflekterar dessutom i mycket låg grad över sin ledarskapsstil. Ledarskapet handlar i mycket större utsträckning om att reagera än att agera, och saknar därför struktur, strategisk baktanke eller reflektion om användningen av MAS. Dessutom blir det en ond cirkel, när inga MAS hålls, kommer aldrig den anställde till tals och kan ge sin åsikt om chefens agerande, vilket gör det ännu svårare för denne att förändra de aspekter i ledarskapet som inte fungerar så bra. Vi tror även att avsaknaden av insikt i rollperspektiv bland cheferna inom branschen kan vara en av anledningarna till att medarbetarsamtalet inte används aktivt inom restaurangbranschen. Man jobbar på som man alltid gjort och ser medarbetarsamtalet som något nödvändigt ont, och inte som ett mycket användbart verktyg. Dessutom verkar det som om många anser att vardagskommunikationen kan ersätta det strukturerade medarbetarsamtalet. Detta kan vara ett stort hinder inom restaurangbranschen att samtalet uteblir till förmån för antingen en utfrågning eller en utskällning, samt att man använder vardagskommunikationen så mycket, varför många kanske inte ser någon direkt mening med planerade samtal. Dessutom ställer samtalet stora krav på chefens aktiva lyssnande, vilket chefen kanske ibland känner att han inte hinner med, eftersom ledarskapet i stora delar präglas av ett reaktivt beteende, vilket gör att chefen ofta förmodligen har mycket att tänka på, och därför blir lite disträ under samtalets gång. Detta kan också ses som ett hinder för att MAS inte används så aktivt, nämligen att chefen känner att tiden är allt för dyrbar att slösa på samtal som man anser ändå inte leder till något konstruktivt.

Företagskultur

Som vi redan konstaterat så kan företagskulturen definieras ungefär så som vi gör saker på detta stället samt att företagskulturen är en mycket trögrörlig och svårföränderlig företeelse. För att det skall till en kulturförändring så krävs ofta någonting drastiskt; t.ex. utbyte av ledningen. Men enbart ett ledningsbyte skulle inte se till att MAS kom till användning och blev en del av företagskulturen på en restaurang. Det skulle krävas att den nya ledaren var insatt i ämnet och villig att använda det. Tyvärr så tror vi inte att det finns många restaurangchefer eller krögare som anser att MAS kan vara till nytta eftersom det inte har varit något som de varit i kontakt med i deras egen företagskultur. Det verkar inte vara någon form av kulturellt betingad praxis att arbeta med MAS eller dylikt för att få personalen att trivas, utan det handlar ofta mer om andra motiveringsfaktorer såsom dricks och personalfester. Dessutom är chefer såväl som anställda inom restaurangbranschen medvetna om det faktum att många anställda endast arbetar temporärt på många ställen, och verkar därför inte engagera sig i att skapa någon långsiktig relation mellan den anställde och företaget. Så företagskulturen på en restaurang har enligt oss en väldigt stor del i att MAS inte används så flitigt. Det är inget man tänker på och det är inget man är van vid. Men detta betyder inte att det inte behövs, utan tvärt om. Vi anser att MAS skulle vara till stor hjälp till att göra branschen lite mer allvarlig och med detta menar vi att det kanske inte bara skulle ses som ett jobb mellan jobben eller studierna utan kanske ett seriöst karriärsväl.

Branschspecifika aspekter

Storlek och uppgifter

Det verkar som att man inom restaurangbranschen inte inser att man kan påverka kvaliteten i verksamhetens huvudmål och uppgift som lite förenklat kan beskrivas med att tillaga och servera kunderna mat och dryck. Man skulle kunna argumentera att detta är en enkel uppgift att utföra och MAS känns överflödigt i verksamheter som "bara" serverar mat och dryck. Oavsett om man serverar mat eller säljer datorer, så bör MAS vara en naturlig del av organisationens lärande och utveckling. Med andra ord anser vi att man som ledare inte bör använda sig av vare sig organisationens storlek eller uppgift som bortförklaring för att inte aktivt arbeta med personalutvecklingen via MAS.

Inriktning

Kan det vara så att de specifika aspekter som definierar ett serviceföretag skulle kunna vara en bidragande orsak till att MAS är så ovanligt i restaurangbranschen? Vi anser att det inte borde vara det, även om tjänsteproduktionen innehåller ett antal element som skulle kunna klassas som relativt ostrukturerade. Vi anser dock att tjänsteföretagets specifika aspekter snarare handlar om hur värdeskapandet i företaget går till än att det skall kunna diktera personaladministrativa frågor. Medarbetarsamtalet är ett verktyg för att motivera, engagera och träna sina medarbetare och borde vara nog så viktigt inom ett tjänsteproducerande företag som inom ett varuproducerande. Slutsatsen är alltså att typiska egenskaper för ett tjänsteföretag inte riktigt kan klassas som en anledning till att MAS är så ovanligt inom restaurangbranschen. Att tjänster är ”intangible”, heterogena och innefattar någon form av kund/gäst medverkan i en simultan produktions- och konsumtionsprocess ställer snarare högre krav på välinformerade medarbetare som verkligen vet hur de skall agera i olika lägen, och detta skulle exempelvis kunna uppnås genom kontinuerliga MAS.

Struktur

Kunskapen hos de chefer som verkar i branschen är, även i detta sätt att se på servicemötet, allt för knapphändig. Oftast finns det en rad verktyg att tillgå bakom kulisserna i form av kök, förråd och andra utrymmen som fungerar som en slags motor för servicemötet. Det som saknas är kunskapen att förmedla budskap om själva servicemötet, verbalt. Detta sker oftast mellan kollegor som delger sin version av hur de uppfattat det mål och strategi mot vilken man arbetar efter. Faran i detta är att den information som var menad att bli kommunicerad, kommuniceras i en andrahands version. Denna version kan vara påverkad av kollegans alldeles egna bild av hur saker och ting ska utföras och hanteras i största allmänhet. Några klara direktiv direkt från chefen eller, som det ibland brukar vara, ägaren fås sällan. Vi ser också här en avsaknad av MAS bakom kulisserna vilket hade gjort allt mycket enklare.

Hur kan man överbygga dessa hinder?

”Min dröm har alltid varit att öppna en restaurang som skall servera mat lagad på de bästa råvaror /.../ om det mot förmodan inte skulle gå, ja då får vi väl stänga eller börja servera plankstek och stor stark för nittionio spänn då”¹⁴⁸

Påtagligt ofta har vi märkt att själva grund idén för att livnära sig på en restaurang grundar sig i en vision eller dröm om att starta sin egen drömkrog. Drömmar om inredning och menyer som skall spegla än det ena och än det andra samt att förtrolla gästerna med smaker de aldrig upplevt förr. Det är i och för sig inget fel med det, men det är väl inte någon direkt djupgående eller välplanerad strategi för att driva verksamhet som människor skall verka i och livnära sig på. Det som saknas i den mycket kreativa process som det ändå måste anses vara att starta en restaurang är kunskap om att driva en verksamhet, då menar vi inte bara vad som är själva grund iden med restaurangen. Det saknas helt enkelt kunskap om hur man skall hantera människor som skall vara verksamma i restaurangen. Man kan kanske belysa fler brister i själva drivandet av restauranger, men denna uppsats bygger på att man skall se sina anställda som nyckeln till framgång för företaget. Därför anser vi att man för att överbygga de hinder som idag finns i branschen skall satsa på att utbilda de som verkar som chefer i verksamheterna. Kunskap om hur man hanterar personal, engagerar anställda och skapar en lärande miljö som främjar både människorna i organisationen såväl som organisationen måste ses som en del av strategin för verksamheten. Vidare är det viktigt att man lär sig skilja på vardagskommunikation och medarbetarsamtal. Lyckas man med att utbilda och öka kunskapen hos anställda på alla nivåer har man större möjlighet att lyckas genomföra sin dröm och sina visioner om sin alldeles liten egen favoritkrog.

Vilka skulle fördelarna vara med att införa MAS som ett ledningsverktyg?

Vi har i denna uppsats konstaterat att medarbetarsamtal kan, om det används på rätt vis, vara ett mycket effektivt och användbart ledarskapsverktyg. Dels handlar det om att skapa en dialog och förbättra den interna kommunikationen för att på så vis motivera, engagera och entusiasmera de anställda. Grundtanken med MAS är relativt enkel och uttrycker kortfattat att de anställda skall göra ett bättre jobb samtidigt som de trivs bättre. Medarbetarsamtal skulle

¹⁴⁸ Citat ur skönlitteratur, Ingemarsson, Kajsa (2005) *Små citroner gula*. Sid 140

även kunna bidra till att på ett bättre vis knyta de anställda till sig genom att utforska de anställdas planer och mål, och se till hur dessa kan kombineras med företaget i stort. Medarbetarsamtalen kan även medverka till ett bättre och effektivare ledarskap. Genom att chefer, via MAS, blir medvetna om hur de uppfattas av sina anställda och vilka chefsegenskaper som skulle behöva förbättras kan de arbeta målmedvetet med detta och på så vis kontinuerligt förbättra sitt ledarskap. Det finns ytterligare dimension av lärande relaterat till MAS som vi diskuterat i denna uppsats, och det handlar om att MAS kan bidra till att enskild kunskap blir kollektiv kunskap och på så vis stärker det strukturella kapitalet.

Finns det några nackdelar eller något som talar emot MAS inom restaurangbranschen?

Som vi i denna uppsats konstaterat är det mycket viktigt med en hög grad av öppenhet och tillit för att medarbetarsamtalen skall fungera på bästa vis. Ärlighet är mycket viktigt så att de anställda inte bara säger ”det bästa svaret” eller ”det som man tror att chefen vill höra”, utan är helt uppriktiga. Utan den ärligheten försvinner hela poängen med MAS. Vi har tidigare konstaterat att personalomsättningen är relativt hög inom restaurangbranschen vilket skulle kunna bidra till att det är svårt att bygga upp långsiktiga förtroenderelationer med sina anställda. Vidare kan det vara en kunskapsfråga. Utbildningsnivån för chefer inom restaurangbranschen är relativt låg, vilket kan bidra till svårigheter med allt från planering och genomförande till uppföljning och dokumentation. Denna bristande kunskap kan sedan sänka chefens motivation att genomföra MAS eftersom det blir något av en självuppfyllande profetia med MAS istället för ett praktiskt verktyg.

Förslag till Vidare forskning

Vi har under denna uppsats haft ett ledarskapsperspektiv på detta med medarbetarsamtal, men vi tycker att det även skulle vara intressant att undersöka ämnet sett ur ett medarbetarperspektiv. Att exempelvis undersöka olika typer av motivationsfaktorer och försöka få svar på frågan ”Varför har just DU valt att arbeta inom restaurang?” samt krögarnas skepsis mot MAS skulle kunna ge en del intressanta inblickar i branschen. Eftersom medarbetarsamtalet skall syfta till att motivera, engagera och entusiasmera personalen borde en sådan undersökning kunna belysa de viktigaste motivationsfaktorerna och koppla de till hur man mer effektivt skulle kunna använda sig av MAS.

Källor

Böcker

Ahltopp, Birgitta (2002) *Rollmedvetet Ledarskap – om chefsroller och ledningsstilar i strategisk samverkan*, Kristianstad, Liber AB

Bakka, Jörgen F, Fivelsdal, Egil & Lindkvist, Lars (1993) *Organisationsteori – Struktur, Kultur, Processer*. Malmö, Liebr-Hermods

Blanchard, Ken (1989) *En-minuts-chefen*. SVENSKA FÖRLAGET liv & ledarskap AB, Sverige

Blanchard, Ken (2002) *Fina Fisken! Kraften i goda relationer*. Brain Books.

Bolman, Lee G. & Deal, Terrence E. (1995) *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund, Studentlitteratur

Cook, M (1993) *Personnel Selection and Productivity*, Chichester, Wiley Cop.

Cooper, C, (2002) *Individual Differences*.

DePoy, Elizabeth & Gitlin, Laura N (1999) *Forskning – En Introduktion*. Lund, Studentlitteratur

Drucker, Peter F (2000) *Peter F Drucker om Management*, Kristianstad, ISL Förlag AB

Eklund, Sven (2002) *Arbeta I projekt – en introduktion*. Lund. Studentlitteratur

Fellinger, Åsa-Mia (2005) *Svåra medarbetarsamtal – En handbok för chefer*, Uddevalla, Svenska förlaget liv & ledarskap AB

Flaa, P., Hofoss, D., Holmer-Hoven, F., Medhus, T. & Rønning, R. (1995). *Introduktion till organisationsteori*. Lund. Studentlitteratur

Granberg, Otto, (1998) *PAOU – Personaladministration och organisationsutveckling*. Natur och Kultur

Grönroos, Christian, (2000) *Service Management and Marketing – a Customer Relationship Approach*, John Wiley & Sons, Ltd., Chichester

Gåserud, Anders, S. (2001) *Coaching, så fungerar det*. Richters förlag.

Ingemarsson, Kajsa, (2005) *Små citroner gula*. Månocket, Sverige.

Jacobssen, Dag Ingvar (2002) *Vad, hur och varför – Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund, Studentlitteratur

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

Lindquist Hans & Persson, Jan E (1997) *Kundupplevd kvalitet i tjänsteverksamheter – En analys och kritik av den företagsekonomiska dialogen*, Lund, Utgivet av Författarna

May, Tim (2001) *Samhällsvetenskaplig forskning*. Lund, Studentlitteratur

Mikkelsen, Auslag (1998) *medarbetarsamtal och lärande i organisationer*. Lund. Studentlitteratur

Morgan, Gareth, (1999) *Organisationsmetaforer*. Lund, Studentlitteratur

Normann, Richard, (2000) *Service Management – ledning och strategi I tjänsteproduktion*. Kristianstad, Liber AB

Nyström, John (1999) *Klarspråk med Chefen – Utvecklingssamtal ur medarbetarens perspektiv*, Lund, Liber Ekonomi AB

Pickering, P (2002) *Så hanterar du konflikter – Gör alla inblandade till vinare*. Falköping, Kommunlitteratur

Ronthy, Marika (2004) *Utvecklingssamtalets sju nycklar*. Kristianstad, Liber AB

Their, Siv (1999) *Det pedagogiska ledarskapet*, Mariehamn, Mermerus Ab Oy

Wallen, Göran (1996) *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. Lund, Studentlitteratur

Weisinger, Hendrie (2001) *Ge och ta kritik på rätt sätt*, Falun, Egmont Richter AB

Artiklar

Cardon, M & Stevens, C, 2000 *Managing human resources in small organizations: What do we know?*

Grove, Stephen J. & Fisk, Raymond P. "The Service Experience as Theater", I J. Sherry & B

Levesque, Carl "Strength in the Small Staff", *Association Management*, Apr 2004; 56, 4, sid. 34-40

Stemthal, (red), *Advances in Consumer Research*, vol. 19, Association for Consumer Research, Provo, Utah, sid. 455-461

Solomon, Michael R., Suprenant, Carol, Czeipel, John A. & Gutman, Evelyn G.; "A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions: The Service Ecounter", *Journal of Marketing*, Vol. 49 (Winter1985), sid. 99-111

Intervjuer

Kvalitativa djupintervjuer:

Bengtsson, Örjan. Delägare och ansvarig på Utposten och Sillen Makrillen. 2005-04-26

Fredholm, Johan. Delägare och ansvarig på le Cardinal. 2005-04-28

Lundin, Martina. Human Resource (H&R) avdelningen, training & development, och ansvarar för kompetens och utveckling på Pfizer i Helsingborg. 2005-04-22

Ribe, Jens. Executive Sales Manager för Dell Norden. 2005-04-19

Tinnert, Tina. Anläggningschef (AC) på Statoil. 2005-04-12

Intervju via mail:

Ronthy, Marika. Leg. Psykolog, psykoterapeut och handledare i ledarutveckling. 2005-05-18

Telefonintervju:

Fellinger, Åsa-Mia. Leg. Psykolog, samtalskonsult och författare bl.a. till boken "Svåra Medarbetarsamtal", 2005-05-19

Granhed, Göran. Branschekonom på SHR. 2005-05-26

Internet

SHR's hemsida; Hotell- och Restaurangbranschen i siffror 2003, tillträdd 2005-05-26
url: [http://www.shr.se/external/bransch_siffror/svensk.pdf]

Statistiska Centralbyrån, Tabell U4, Befolkningens utbildningsnivå 2004, 16-74 år, tillträdd 2005-05-26
url: [<http://www.scb.se/statistik/UF/UF0506/2005A01/Web-U4-20050101.xls>]

Publikationer

"STATISTIK OM NYA JOBB OCH FÖRETAG"
En belysning av hur jobb skapas och upphör

Nya jobb & företag. Rapport nr. 4
Jan Andersson, Martin Lagnerö och Björn Tegsjö
© Svenska EU Programkontoret, NUTEK
Tryck: AB CO Ekblads & Co Tryckeri, Västervik

”Sveriges Officiella statistik – Statistiska Meddelanden, AM 32 SM 0302”
Statistiken har producerats av SCB, som ansvarar för officiell statistik inom området.
ISSN 0082-0237 Serie Arbetsmarknad – AM 32 SM 0302. Utkom den 26 september 200.
Utgivare av Statistiska meddelanden är Svante Öberg, SCB.

Bilaga 1

Presentation av Intervjupersonerna

- **Jens Ribe**, säljchef för Dell Norden. Anledningen till att intervjua Jens var hans gästföreläsning där han beskrev den mycket väl utarbetade planen och strukturen för MAS som finns på Dell.
- **Tina Tinnert**, anläggningschef på Statoil. Anledningen till att intervjua Tina var att hon arbetar på ett serviceföretag som delar många särdrag med restaurangbranschen, exempelvis detta med mycket extrapersonal som kanske jobbar extra vid sidan av studierna, men har siktet inställt på något annat. Dessutom är Statoil ett centralstyrt serviceföretag med en utarbetad plan för hur, när och varför medarbetarsamtalen skall genomföras. Vi tycker det kan vara intressant att se om delar av Statoils MAS – struktur kan implementeras i restaurangbranschen.
- **Örjan Bengtsson**, delägare till restaurang utposten i Helsingborg, samt verksam som bartender där. Anledningen till att intervjua Örjan är att två av gruppmedlemmarna har haft honom som chef och upplevt att medarbetarsamtal inte genomförs, men att detta kompenseras för med den s.k. ”vardagskommunikationen”, där man under arbetets gång diskuterar verksamheten.
- **Johan Fredholm**, delägare till restaurang och nattklubb le Cardinal i Helsingborg, men har tidigare drivit och ägt såväl hotell som restauranger både i Sverige och utomlands tidigare. Johan arbetar mycket sällan i verksamheten förutom administrativt och genomför inga regelbundna planerade MAS, så vi tyckte det kunde vara intressant att höra hans syn på MAS och möjligtvis hur han kompenserar för detta.
- **Martina Lundin**, training & development manager på Pfizer. Pfizer är ett stort företag (900 anställda) med såväl akademiker som extraanställda.

Anledningen till att intervjua Martina var att få hennes syn på detta med MAS, och få höra skillnaden mellan att motivera och samtala med akademiker vs. icke-kvalificerad personal, samt vad hon skulle ta med sig därifrån om hon skulle börja arbeta inom restaurangbranschen.

- **Marika Ronthy**, utbildad psykolog och medarbetarsamtalskonsult. Marika är VD på företaget Amfora samtalsakademin, som arbetar med metodutveckling inom olika samtalsområden såsom utvecklingssamtal, svåra samtal och dialog. Marika kommer vi att intervjua sist av alla, eftersom vi hoppas att hon skall kunna belysa den problematiken som vi vill komma åt; dels varför det är ovanligt, men även hur det skulle kunna implementeras.
- **Göran Granhed**, branschekonomen på SHR valde vi att intervjua för att skaffa oss lite mer insikt i branschen gällande personalomsättning och dylika siffror eftersom denna statistik har varit mycket svår att få tag på. Vi tyckte även att det skulle vara intressant att tala med någon som har mer kontakt med själva branschen än kanske en specifik restaurang.
- **Åsa-Mia Fellingner**, Leg. Psykolog, samtalskonsult och författare bl.a. till boken "Svåra Medarbetarsamtal".