



**LUNDS**  
UNIVERSITET

Pedagogiska institutionen  
Box 199, 221 00 Lund

Kurs: Ped 441  
Kandidatuppsats, 10 poäng  
41-60 poäng  
Datum: 2004-01-16

## Medarbetarsamtal och lärande

– En studie om hur medarbetare upplever  
att de kan påverka sin  
kompetensutveckling genom  
medarbetarsamtal.

Louise Bäckström och Charlotte Dahl

Handledare: Glen Helmstad

## ABSTRACT

Arbetets art:	C-uppsats i arbetslivspedagogik
Sidantal:	31 (exklusive bilagor)
Titel:	Medarbetarsamtal och lärande –en studie om hur medarbetare upplever att de kan påverka sin egen kompetensutveckling genom medarbetarsamtalet
Författare:	Louise Bäckström och Charlotte Dahl
Handledare:	Glen Helmstad
Datum:	2004-01-16
Sammanfattning:	<p>Empirisk undersökning baserad på sju intervjuer med anställda på en avdelning inom en organisation, i den här studien kallad ”Färg &amp; Kemi”. Att analysera de anställdas upplevelser av medarbetarsamtalets betydelse för deras möjligheter till kompetensutveckling.</p> <p>Vi uppfattar att avsikten med medarbetarsamtalet är att motivera de anställda, stärka relationen mellan chef och medarbetare samt att fungera som ett led i organisationens kompetensförsörjning. Vi undrar därför om medarbetarsamtalen i vår organisation lever upp till detta enligt medarbetarna och i vilken mån de upplever att samtalet bidrar till deras formella lärande genom kompetensutveckling.</p> <p>Efter att studien genomförts är vår uppfattning att medarbetarsamtalen på ”Färg &amp; Kemi” i stort lever upp till vad vi uppfattade som den generella avsikten. För att samtalen ska bli mer givande tror vi att det är viktigt att syftet med samtalen är väl känt inom organisationen, att öppenhet och ärlighet tillåts och båda deltagande parter ges möjlighet till att förbereda sig innan samt att någon form av uppföljning sker.</p>
Nyckelord:	Medarbetarsamtal, Utvecklingssamtal, Kompetensutveckling, Motivation

# Innehållsförteckning

Förord.....	iii
1 Introduktion.....	4
1.1 Problemområde.....	4
1.2 Avgränsning.....	5
1.3 Genomgång av motivation, kompetens, lärande och medarbetarsamtal.....	5
1.4 Sökning och val av litteratur.....	5
1.5 Motivation.....	6
1.6 Kompetens och lärande.....	7
1.7 Definitioner av utvecklingssamtal och medarbetarsamtal ...	9
1.8 Medarbetarsamtalets utvecklingshistoria.....	9
1.9 Planeringssamtal, utvecklingssamtal eller medarbetarsamtal?.....	11
1.10 Tillvägagångssättet vid medarbetarsamtalet.....	11
1.10.1 Plats.....	11
1.10.2 Kommunikation.....	12
1.10.3 Förankring av medarbetarsamtalet i organisationen.....	13
1.11 Tidigare forskning kring medarbetarsamtal.....	13
1.12 Syfte och forskningsfrågor.....	16
2 Metod.....	17
2.1 Val av metod.....	17
2.2 Val av organisation.....	17
2.2.1 "Färg & Kemi" som organisation.....	17
2.2.2 Val av datainsamlingssätt.....	18
2.3 Förberedelser inför datainsamling.....	18
2.3.1 Informantintervjun.....	19
2.3.2 Urval.....	19
2.3.3 Utformning av intervjuguiderna till medarbetare och chef.....	20
2.3.4 Kontakt med intervjupersonerna.....	20
2.4 Genomförande.....	21
2.4.1 Intervjuer.....	21
2.4.2 Bearbetning av data.....	21
2.5 Etiska överväganden.....	22

3 Resultat .....	22
3.1 Medarbetarnas upplevelser före och under medarbetarsamtalen .....	22
3.1.1 Relationen mellan medarbetaren och chefen .....	23
3.1.2 Kompetensutveckling, lärande och utveckling .....	24
3.2 Mål och uppföljning.....	25
3.2.1 Riktlinjer för medarbetarsamtal på ”Färg & Kemi” .....	25
3.2.2 Uppföljning av medarbetarsamtalet .....	25
4 Diskussion.....	26
4.1 Medarbetarnas uppfattningar om medarbetarsamtalet .....	26
4.1.1 Relationen mellan medarbetaren och chefen .....	27
4.1.2 Kompetensutveckling, lärande och utveckling .....	28
4.2 Lever medarbetarsamtalen upp till målen? .....	28
4.2.1 Får medarbetarna ta del av organisationens målsättningar med samtalen? .....	29
4.2.2 Ordningsföljden för medarbetarsamtalen.....	29
4.2.3 Mallens betydelse för ett givande medarbetarsamtal .....	29
4.2.4 Separat uppföljningsmöte för bättre kompetensutveckling .....	30
4.3 Avslutande kommentarer .....	30
Referenser .....	32
Bilagor.....	a
Internt arbetsmaterial vid Färg och kemi .....	a
MEDARBETARSAMTAL 2003 .....	a
Medarbetarsamtal .....	c
Konfidentiellt.....	c
Underskrifter .....	i
Hjälpmedel till våra intervjuer .....	j
Intervjuguide för intervjun med personalchefen.....	j
E-post meddelande till intervjupersonerna.....	k
Intervjuguide för medarbetarna.....	l
Innan medarbetarsamtal .....	l
Intervjuguide för avdelningschefen.....	o

# Förord

När vi i somras funderade på val av ämne inför vår kommande uppsats diskuterade vi områden som vi båda tyckte var intressanta. Vi hade många idéer och såg med stor entusiasm fram emot att få skriva den här uppsatsen. Nu flera månader senare sitter vi här mitt i en kall vinter med en färdig uppsats. Vägen hit har inte alltid känts spikrak men vi har under resans gång lärt oss mycket som vi hoppas att vi kommer att ha användning för i framtiden.

Vi vill framföra vårt tack till alla Er på ”Färg & Kemi” som vi fått intervjua, inte minst personalchefen som verkligen ställt upp med mycket information och som har svarat på e-post i tid och otid.

Vi vill också tacka våra familjer som tagit sig tid och läst manuset under julhelgen och sedan hjälpt oss genom att komma intressanta reflektioner.

Slutligen vill vi även tacka vår handledare Glen Helmstad för att han fått oss att tänka i nya banor och stöttat oss under arbetet.

Lund 2004-01-16

# 1 Introduktion

Inför valet av ämne till den här uppsatsen diskuterade vi områden som vi båda tyckte var intressanta. Under utbildningens gång har vi stött på företeelsen medarbetarsamtal, men aldrig fått tillfälle att undersöka det närmre. Därför tyckte vi att det kunde vara intressant att göra det inom ramen för denna studie. Ganska snart insåg vi att diskussionen rörde sig mycket kring *individen* och begreppet *kompetens*. Även i personalvetarnas facktidsning "Personal och Ledarskap" har medarbetarsamtal diskuterats de senaste åren, inte minst i samband med Maria Lindgrens (2001) avhandling, "Utvecklingssamtal mellan chefer och medarbetare, undersökning av en samtalstyp i arbetslivet".

Det har tidigare forskats kring medarbetarsamtal men vi upplever inte den forskning som finns inom området som särskilt omfattande, därför är vår förhoppning att vår uppsats kommer att tillföra något nytt. Den tidigare forskningen vi ändå funnit behandlar bland annat kvalitén på samtalen, vad som händer under ett samtal, vad ett medarbetarsamtal är samt hur väl ett företag uppnår uppsatta mål med samtalen. Vi har inte funnit någon tidigare forskning som behandlar kompetensutveckling i förhållande till medarbetarsamtal ur medarbetarnas perspektiv och vi tycker därför att det är relevant att undersöka detta. Vår intention är också att med fokus på medarbetarna få en mer djupgående förståelse för deras upplevelser av medarbetarsamtalet. Därmed vill vi se om de intervjuade upplever att medarbetarsamtalet bidrar till någon form av kompetensutveckling.

Vi har för avsikt att se på kopplingen mellan medarbetarsamtalet och lärande i arbetslivet i det här fallet kompetensutveckling. Detta tycker vi är en frågeställning med pedagogiskt relevans.

För att underlätta för Er som läser har vi valt att i början av varje kapitel i korthet redogöra för dess disposition och innehåll samt varför vi tycker att det är av relevans att ha med.

## 1.1 Problemområde

Som vi förstår det så är medarbetarsamtal en företeelse som idag är på väg att både sprida och etablera sig inom svenska organisationer. Vi uppfattar att avsikten med medarbetarsamtalen är att motivera de anställda till utvidgat engagemang i sitt arbete, stärka relationen mellan chef och medarbetare och att fungera som ett led i försörjningen och utvecklingen av organisationens kompetens. I teorin framställs medarbetarsamtal mestadels som positivt men vi undrar om det råder en diskrepans mellan denna bild och hur det faktiskt upplevs i praktiken. Vi tycker att det är av vikt att undersöka problematiken kring företagets målsättning och medarbetarnas uppfattningar. Följs de mål som sätts för medarbetaren under medarbetarsamtalet upp, tycker medarbetarna att samtalet lever upp till företagets målsättning och tycker de att de får ut någonting av medarbetarsamtalet. Detta ledde oss fram till vår problemformulering där

vi undrar hur medarbetarna i vår organisation uppfattar medarbetarsamtalen och i vilken mån de upplever att samtalet bidrar till deras kompetensutveckling.

## 1.2 Avgränsning

Vi har avgränsat oss till medarbetarnas syn på samtalet och deras upplevelser kring sin egen kompetensutveckling i förhållande till det. Undersökningen har skett på en avdelning inom en organisation. För att få bättre förkunskaper har vi försökt att ta reda på vad det finns för målsättning med medarbetarsamtalen inom organisationen gällande de anställdas kompetensutveckling. Vi väljer att endast titta på kompetensutveckling i form av formellt lärande. Vi belyser fenomenet ur ett HR perspektiv men det är viktigt att påpeka att vi är medvetna om att det kan finnas både andra möjligheter och problem med medarbetarsamtalet sett ur övriga perspektiv. (För vidare information se Bolman & Deal, 1997)

## 1.3 Genomgång av motivation, kompetens, lärande och medarbetarsamtal

Detta kapitel inleds med en beskrivning av hur vi gått till väga vid sökandet av litteratur och hur urvalet av litteratur sedan har skett. Den teoretiska genomgången tar sin start i allmänna teorier om motivation. Vi närmar oss vårt ämne genom att i följande avsnitt göra en beskrivning av kompetens, lärande och kompetensutveckling. Härfter redogör vi för olika definitioner av den företeelsen som vi kallar medarbetarsamtal vilket följs av en kort beskrivning av dess utvecklingshistoria. Sedermera diskuteras varför företeelsen idag benämns som medarbetarsamtal samt varför vi väljer att kalla det så. Kapitlet fortsätter med ett avsnitt som mer handfast tar upp hur man bör gå tillväga vid samtalet. Därpå följer en genomgång av den tidigare forskning som vi funnit vara av intresse vilken består av två doktorsavhandlingar, Engquist (1990) och Lindgren (2001). De anser vi vara relevanta för vår studie trots att de inte belyser ämnet ur samma vinkel som oss. Vi har vidare funnit en D-uppsats Rödseth (2002) och två C-uppsatser Jensen (1998) samt Johnsson & Torstensson (1998). Kapitlet utmynnar slutligen i vårt syfte och våra forskningsfrågor.

## 1.4 Sökning och val av litteratur

Vårt mål har varit att i möjligaste mån använda oss av primärkällor. För att hitta relevant litteratur har vi använt oss av Lunds Universitetsbiblioteks sökmotor LOVISA. Sökord har främst varit *medarbetarsamtal*, *utvecklingsamtal*, *kompetensutveckling*, *kommunikation*, *planeringssamtal* och *personalutveckling*. Med samma sökord har vi också sökt efter artiklar i arbetslivsbibliotekets databas Arblin och Artikelsök men utan att hitta några som vi ansåg kunde bidra med vetenskapligt relevant information. Genom de sökningar vi gjorde i LOVISA insåg vi att mycket av litteraturen kring ämnet är så kallad "handbokslitteratur" och få vetenskapliga texter med direkt anknytning finns att tillgå. Med hjälp av de vetenskapliga källor vi fann kunde vi ändå gå vidare genom att använda oss av deras referenslistor. Handbokslitteraturen har varit till hjälp för att vi

skulle få en bättre förståelse för hur ett medarbetarsamtal bör gå till i praktiken. Mycket av den handbokslitteratur vi använt bygger på vetenskapliga undersökningar vilket gjort att vi valt att använda oss av dem, dock med ett mer kritiskt förhållningssätt. Vi har funnit tips på avhandlingar genom facktidningar såsom "Personal och Ledarskap". Uppsatserna har vi dels hittat genom att söka i LOVISA och dels genom att söka i bibliotekens hyllor och på nätet. Vi har begränsat oss till uppsatser inom ramen för pedagogik som är skrivna under 1990- och 2000- talet då vi upplever att utvecklingen av medarbetarsamtal som företeelse under senare år gått relativt snabbt framåt.

Genom vår läsning av bland annat Engquist (1990), Rödseth (1998) och Lindgren (2001) har vi förstått att de engelska termerna för medarbetarsamtal "staff appraisal", "appraisal interview", "performance appraisal", inte motsvarar de svenska begreppen. Därför har vi valt att endast använda oss av litteratur som refererar till medarbetarsamtal, utvecklingssamtal och planeringssamtal på svenska.

## 1.5 Motivation

I följande avsnitt behandlar vi två centrala motivationsteorier som vi tycker är relevanta. Jensen (1998) menar att motivationsteorier av Maslow och Herzberg ligger som grund för utvecklingssamtalen vilket bidragit till att vi valt dessa två teorier. Vi är i vårt syfte intresserade av vilka möjligheter till kompetensutveckling de anställda upplever att de ges möjlighet till genom medarbetarsamtalen. Därmed anser vi att det blir viktigt att förstå vad som motiverar medarbetarna till att kompetensutveckla sig och därigenom vad motivation innebär.

Herzbergs (1966) motivationsteori bygger på två faktorer, motivation och hygien. Hygienfaktorerna beskriver kontexten eller miljön i vilken en människa utför sitt arbete och den innefattar företagets policy och administration, graden av kontroll, lön, relationen till kollegorna samt arbetsförhållandena. Motivationsfaktorerna förknippas med beskrivningar av människans förhållande till det hon gör i sitt arbete och innefattar, prestation, erkännande, jobbet i sig själv, grad av ansvar, samt möjligheter till befordran. När dessa faktorer är uppfylla skapas arbetstillfredsställelse. Herzberg menar inte att arbetstillfredsställelse infinner sig automatiskt när hygienfaktorerna är uppfylla utan det innebär snarare att man inte känner otillfredsställelse i sitt arbete. För att arbetstillfredsställelse skall finnas måste även motivationsfaktorerna vara uppfylla. Herzberg menar därmed att motivationsfaktorerna leder till arbetstillfredsställelse eftersom människan enligt honom har ett behov av att växa och självförverkliga sig.

Vi tänker oss att medarbetarsamtalet medverkar till att uppfylla delar av både hygienfaktorerna och motivationsfaktorerna. Genom att medarbetarna bland annat ska ges möjlighet till att påverka sina arbetsförhållande och ta del av företagets mål och policies under samtalet. Dessutom tror vi de att det är möjligt att medarbetarna genom medarbetarsamtalet upplever att de får någon form av erkännande av bland annat sin arbetsprestation. Samtalet kan också vara ett tillfälle för medarbetarna att påverka sina arbetsuppgifter.

I likhet med Herzberg menar Maslow (1970) att människan har ett behov av att självförverkliga sig. Där Hertzberg talar om två faktorer talar Maslow om att den mänskliga motivationen bygger på att en rad behov bör tillfredsställas i en hierarkisk



ordning. Maslow menar att det är viktigt att se individen som en helhet och inte endast som sammansatta delar vilket han exemplifierar så här:

It is John Smith who wants food, not John Smith's stomach. Furthermore satisfaction comes to the whole individual not just a part of him. Food satisfies John Smith's hunger and not his stomach's hunger. (Maslow, 1970:19)

I samband med medarbetarsamtalet anser vi således att det bör ges tillfälle att diskutera olika delar av medarbetarens yrkesroll och eventuellt även yttre omständigheter som inte direkt rör arbetet. På så sätt får chefen förhoppningsvis större förståelse för medarbetaren som helhet och de kan tillsammans diskutera sig fram till vad som motiverar medarbetaren.

Det första steget i hierarkin som bör tillfredställas är "the physiological need" som i stora drag innebär att kroppens primära behov av näring är tillfredställt. Därefter följer behovet "safety" som innebär att behovet av trygghet, stabilitet, frihet från rädsla och ångest bör tillfredställas för att nästa behov ska eftersträvas. Det är "The belongingness and love needs" och betyder att individen har en strävan av att känna tillhörighet och affektion från sin omgivning samt "the esteem needs". Maslow menar att de sistnämnda bör delas in i två kategorier där den första utgörs av behoven av att känna styrka, kompetens och att prestera väl för att på så sätt uppleva självförtroende i förhållande till omgivningen samt att känna sig självständig och fri. Den andra kategorin innefattar önskan att ha hög status och prestige samt att känna godkännande och uppskattning från andra. Det översta och slutliga steget i hierarkin utgörs av "the need for self-actualization" som är behovet av självförverkligande. Med detta uppfattar vi att Maslow menar att människan har vissa medfödda individuella behov och drivs av en önskan om att tillfredsställa dem, "What a man *can* be, he must *be*. He must be true to his own nature". (Maslow, 1970: 46) Vi tänker oss att det därför under medarbetarsamtalet är viktigt att det framkommer om medarbetaren är nöjd med sina arbetsuppgifter. Känner medarbetaren att denne hellre vill göra något annat, borde det enligt Maslows resonemang vara viktigt att tydliggöra detta. Då människan enligt honom presterar bäst när hon gör det hon känner att hon vill göra.

## 1.6 Kompetens och lärande

För att förstå vikten och innebörden av kompetensutveckling bör man först ha en grundläggande förståelse för vad kompetens egentligen innebär. Det är svårt att få ett entydigt svar på vad det innebär. Söderström (1990) gör en kort genomgång av både svenska och engelska definitioner av begreppet och menar att begreppet i en vidare mening innebär:

"[...] dels att ha erforderlig eller lämplig förmåga och kvalitet, dels att ha förmågan att fungera och utvecklas på ett visst sätt." (Söderström, 1990:2)

Om Söderström å ena sidan definierar kompetens som generella förmågor så ser Ellström (1992) å andra sidan det i sin definition som att kompetens är uppgiftsrelaterad. För en bedömning av en individs kompetens måste således både egenskaper och resurser som finns i omgivningen utvärderas. Hans definition lyder:

Med kompetens avses här en individs potentiella handlingsförmåga i relation till en viss uppgift, situation eller kontext.(Ellström, 1992:21)

Ellström (1992) menar att det finns både en snävare och en bredare innebörd av begreppet, den snävare handlar om förståelse, motoriska färdigheter, tänkande och förmågan att uppfatta medan den bredare innefattar emotionella delar såsom självförtroende, ambitioner och intressen. Kompetensutveckling innebär enligt Ellström utvecklingen av en individs förmåga vilket vi anser vara en av avsikterna med medarbetarsamtalet.

Vi uppfattar att Argyris (1964) definition av kompetens befinner sig mellan de två tidigare nämnda då hans definition lyder:

[...] förmågan att klara av problemen med hjälp av problemlösningar som förhindrar att de dyker upp på nytt och detta med utnyttjande av minsta möjliga energimängd. (Argyris, 1964:26)

Argyris (1964) anser att en rad olika produktionsfaktorer, vilka han benämner som olika energier, kan underlätta strävandet efter effektivitet i en organisation. Författarens antagande går ut på att det är den psykiska energin som är en av produktionsfaktorerna, är den energi som individerna bidrar med. Denna energi ökar vid psykologiska medgångar och minskar vid psykologiska motgångar. Argyris menar att tre förutsättningar måste uppfyllas för att individen ska uppleva psykologisk framgång. Individen måste inse sitt eget värde och eftersträva en starkare känsla av kompetens, dessutom måste organisationen erbjuda ett arbete där individens egna mål kan relateras till organisationens mål. Den sista förutsättningen handlar om hur samhälls- och kulturmiljön påverkar individens uppfattning om sin egen kompetens. Vi uppfattar det som att Argyris menar att människans självuppfattning formas av den miljö hon lever i. Utifrån detta gör Argyris sin analys där han bland annat behandlar begreppet kompetens. Han menar att individen är tvungen att ha viss självkänedom för att vara mottaglig för kompetensutveckling. Feedback från människor i omgivningen kan medverka till att denna självkänedom uppnås. Vi tror att individen därmed får förståelse för hur andra uppfattar den och hur denna uppfattning kan påverkas.

Ellström (1992) skriver att lärandet idag betraktas som en livslång process där det individuella lärandet påverkas av omgivningen. Hans definition av lärande är följande:

”Med lärande avses här relativt varaktiga förändringar hos en individ som ett resultat av individens samspel med sin omgivning.” (Ellström, 1992:67)

Enligt Ellström (1992) försöker individen kontrollera och forma omgivningen genom sina handlingar i enlighet med sina mål. Det är konsekvenserna av handlandet som styr individen. Ellström menar att det finns två faser i samspelet mellan individen och dennes omgivning, feed- forward fasen och feedback fasen. Feed- forward fasen innebär i korthet att individen försöker påverka omgivningen i enlighet med sina mål, intentioner och handlingsplaner. Det är medvetet handlande som baserar sig på analys av olika handlingsalternativ och konsekvenserna av dessa. Feedback fasen innebär att individen reflekterar över vilka konsekvenser handlandet fått på omgivningen. Det finns två typer av feedback, den som är kopplad till den uppgift man arbetar med samt den från andra aktörer i omgivningen, till exempel chefen.

Ellström (1996) skriver att när dagens företag utvecklas och blir allt mer avancerade ställs det också högre krav på medarbetarna bland annat genom en ökad förmåga att på egen hand finna, känna igen och åtgärda problem. Kraven på självständighet ökar vilket också ställer krav på individens kunskaper. Kunskaperna utvecklas i takt med lärande och genom erfarenheter. Där individen tar lärdom av sina erfarenheter genom att

reflektera över dem för att sedan dra slutsatser och slutligen omsätta dem i praktiken. Som vi ser det blir det individuella lärandet således erfarenhetsbaserat lärande. (För vidare information se Kolb, 1984)

## 1.7 Definitioner av utvecklingssamtal och medarbetarsamtal

Av litteraturen vi läst har vi förstått att det vi kallar medarbetarsamtal går i de flesta fall att förstå som samma företeelse som ibland kallas utvecklingssamtal eller planeringssamtal.

I såväl vetenskaplig litteratur som i handböcker stöter man på ett antal definitioner av medarbetarsamtal, utvecklingssamtal och planeringssamtal. Vi redogör nedan för några som vi anser som typiska.

En förberedd regelbundet återkommande diskussion mellan chef och medarbetare avhandlande verksamhetens mål och medel och som präglas av ömsesidighet. (Engquist, 1990: 31)

I sin bok från 1994 har Engquist ändrat sin definition något:

En förberedd regelbundet återkommande diskussion mellan chef och medarbetare syftande till att utveckla individ och verksamhet och som präglas av ömsesidighet. (Engquist, 1994:195")

Årligen återkommande personligt samtal mellan chef och en av dennes närmaste medarbetare. (Lindgren, 2001:241)

Ett strukturerat och planerat samtal som oftast hålls mellan närmaste chef och anställda, som tar upp och diskuterar arbetsrelaterade frågor och områden som anses kunna påverka arbetssituationen. Löneförhandlingar skall uteslutas ur samtalet. (Jensen, 1998: 23)

[...] ett isolerat samtal mellan chef och medarbetare en eller två gånger om året, helt opåverkat av, och utan konsekvenser för, verksamhetens drift och utveckling. (Mikkelsen, 1998:9)

## 1.8 Medarbetarsamtalets utvecklingshistoria

Mikkelsen (1998) skriver att medarbetarsamtalet gradvis har utvecklats ur rena prestationsutvärderingar vilka hon menar har existerat i århundraden. Hon hävdar att den första industriella användningen av medarbetarsamtal gjordes i Skottland inom industrin under tidigt 1800-tal. Då bedömdes den anställdes arbetsprestation genom tre trästockar i olika färger som hängde över arbetsplatsen. Färgerna på stockarna ändrades beroende på arbetsprestationen.

Grunden för att mäta prestationer lades enligt Mikkelsen (1998) av Fredrick Taylor. Engquist (1990) menar att Taylor var den förste som intresserade sig för den enskilda människans arbetsprestationer. 1911 skrev Taylor om den så kallade *Scientific Management* - skolan. Där menade han att man kan öka arbetseffektiviteten genom att bryta ner ett arbete i dess beståndsdelar för att sedan kombinera dem på ett optimalt sätt det är härifrån metod- och tidsstudier utvecklats. (Engquist, 1990)

Både Engquist (1990) och Ronthy- Östberg & Rosendahl (1992) menar att det var metod- och tidsstudier som ledde fram till Fords löpandeband system. Taylor som använde sig av tekniska referensramar menade att det mest effektiva sättet att höja arbetsprestationerna var att förbättra arbetets teknik och metoder, faktorer som människors känslomässiga behov inkluderades inte. Man ansåg då även att pengar var en tillräcklig motivationsfaktor för att arbeta och ett ackordlönesystem tillämpades ofta.

Under 1950-och 60-talen började bedömningarna även att innefatta de anställda själva och så kallade skattningsskalor började tillämpas. Genom skattningsskalorna bedömde chefen enskilt den anställdes personlighet och prestation enligt ett skalsystem. Dessa skalor kritiserades för dålig precision och fyrkantighet. Kritikerna menade att en anställds prestation inte bara beror på dennes kunskaper, färdigheter och egenskaper utan även på vilka möjligheter den erbjuds. I stället övergick man till att göra befattningsbeskrivningar i termer av arbetets svårighetsgrad, befogenheter och ansvar. (Engquist, 1990, Granberg, 1995)

Successivt övergick man till att använda sig av planeringssamtal som en del av *Management by Objectives* eller MBO- tekniken. Denna teknik är utvecklad av Druckers i mitten av 1950-talet och kallas på svenska för målstyrning. (Mikkelsen, 1998, Ronthy- Östberg & Rosendahl, 1992)

Mikkelsen (1998) hävdar att MBO baseras på att ledningen ska fokusera på de mål som ska uppnås och att utformningen av målen skall vara en process som både chefer och underordnade ska delta i. Chefen och medarbetaren skall föra ett antal samtal under året där de tillsammans ska komma överens om medarbetarens mål. Engquist (1990) och Jensen (1998) menar att planeringssamtalen har tankegångar från både McGregors teori X och Y. Teori X bygger på att människan är instinktivt motvillig till att arbeta och försöker om möjligt att undvika det. Därför måste hon styras, kontrolleras och dirigeras genom hot om straff eller löfte om belöning. Den vanliga människan föredrar att ledas och har en önskan att undvika ansvar, har låg ambitionsnivå och prioriterar framförallt trygghet. Teori Y bygger istället på att det är lika naturligt att arbeta som att koppla av. Det krävs inte kontroll eller bestraffningar för att människan skall arbeta istället kontrollerar och leder hon sitt eget arbete. Det är belöningen som avgör hur angelägen en uppgift är. (McGregor, 1960)

Vi menar att det som skiljer MBO- teknikens samtal från dagens medarbetarsamtal är att i dag läggs större tonvikt vid individens välbefinnande och utveckling. Vi tror inte heller att samtalet idag inte heller enbart används som ett styrinstrument. Jensen (1998) menar att medarbetarsamtalen är dagens lösning för chefen att skapa en bra grupp och goda relationer inom företaget.

En annan variant av medarbetarsamtalens tillkomst spekulerar Jensen (1998) om när han diskuterar huruvida den arbetsrättsliga lagstiftningen i Sverige har påverkat medarbetarsamtalen. Detta bygger han på att han upplever det faktum att i och med införandet av *Lagen om Medbestämmande i Arbetslivet* i mitten av 1970-talet ställs det större krav på ledningen att arbetstagarna ska få delaktighet i ledning och utveckling av företagen. Jensen hävdar även att *Lagen om Anställningsskydd* gör det svårare att ”göra sig av med” personal som inte är tillfredsställande. (Jensen, 1998) Vi ställer oss frågande till detta då vi inte tror att lagstiftningen påverkar huruvida en organisation satsar på medarbetarsamtal. Vi tror snarare det är en följd av att organisationer insett betydelsen av de så kallade ”mjuka frågorna”.

## 1.9 Planeringssamtal, utvecklingssamtal eller medarbetarsamtal?

I såväl vetenskaplig litteratur som i handboks litteratur och även inom organisationer förekommer benämningarna *planeringssamtal*, *utvecklingssamtal*, *personalutvecklingssamtal* och *medarbetarsamtal*. Uppfattningarna om deras olika betydelser och huruvida de skiljer sig åt går något isär.

Engquist (1990) menar att benämningen planeringssamtal är vanligast förekommande därefter benämningen utvecklingssamtal och minst förekommande är medarbetarsamtal. 1994 föredrar Engquist att använda termen *utvecklingssamtal*

[...] för att betona just utveckling av individ och verksamhet, vilka är de främsta syftena med denna typ av samtal. (Engquist, 1994:195)

Vi upplever att det är termen medarbetarsamtal som är vanligast förekommande. Vi tror att detta kan vara en trend som utvecklats under de tretton år som gått sedan Engquists avhandling kom.

Detta stöds av Jensen (1998) som anser att han efter sin litteraturgenomgång har haft lättare att se skillnaden mellan de olika begreppen vilka han menar är en följd av den historiska utvecklingen och dess betydelse för medarbetarsamtalens utveckling. Han menar att planeringssamtal ersatte skattningsskalorna som i huvudsak är inriktat på teorier om målstyrning. Det har ersatts av utvecklingssamtal och sedermera medarbetarsamtal.

Rödseth (2002) skriver att det samtal som äger rum mellan medarbetare och chef kallas såväl planeringssamtal, utvecklingssamtal som medarbetarsamtal. Hon upplever att det inte är någon skillnad i innebörd mellan begreppen och behandlar dem därför synonymt.

Vi kommer i denna studie genomgående tala om medarbetarsamtal, vilket vi tycker är lämpligt då det är den term som används inom den organisation där vi hämtar vår empiri.

## 1.10 Tillvägagångssättet vid medarbetarsamtalet

### 1.10.1 Plats

Genom handböckerna får vi veta att det är viktigt var medarbetarsamtalet hålls. Ronthy-Östberg & Rosendahl (1992) hävdar till exempel att det av psykologiska skäl är att föredra att samtalet äger rum i ett "neutralt" rum. Även Engquist (1994) anser att platsen för medarbetarsamtalet är viktigt. Enligt honom bör det varken ske på chefens eller på medarbetarens rum. Han tillägger också att det inte heller bör äga rum på krogen eller hemma hos chefen. Ronthy-Östberg & Rosendahl menar att medarbetarsamtalet ska ske på arbetsplatsen eftersom det är en del av arbetet. Samtliga författare menar att det är av vikt att samtalet kan ske ostört och att ingen av parterna behöver känna sig underlägsen eller nervös.

## 1.10.2 Kommunikation

Kommunikation eller att kommunicera är en viktig del av medarbetarsamtalet. Samtalet skall vara ett redskap för både chefen och medarbetaren att göra den andra parten medveten om sin vilja och sina önskemål.

[kommunikation] innebär att vi både meddelar oss och delar med oss av något - bland annat innebörder, upplevelser, tankar, känslor, handlingar och värderingar. Att kommunicera är att prata och agera i förhållande till varandra (Nilsson & Waldemarsson 1994:10f)

Engquist (1994) menar att kommunikation är "[...] en verksamhet som äger rum mellan två eller flera personer". (Engquist, 1994:41f) Kommunikationen kan ske både verbalt och icke-verbalt, det är viktigt att dessa överensstämmer för att undvika missförstånd. Engquist (1994) menar att förutsättningen för god kommunikation är att båda parter känner till och förstår varandras system för uttryck så att missförstånd kan undvikas. Inom en organisation är kommunikationen mellan chef och medarbetare av stor vikt inte minst i samband med medarbetarsamtalet. Alvesson (1991) menar att kommunikationen såväl avbildar och förmedlar som skapar organisationen. Ronthy- Östberg & Rosendahl (1992) lägger istället vikten vid att medarbetarsamtalet skall handla om arbetssituationen och där skall man utgå från medarbetarens upplevelser och känslor inför sitt arbete. Det skall ändå finnas möjlighet för medarbetaren att uttrycka både yrkesmässiga och personliga synpunkter.

Engquist (1990) hävdar även att kommunikation under medarbetarsamtalet bör röra sig över flera abstraktionsnivåer för att den skall vara meningsfull. Detta innebär att samtalet inte endast skall beröra ämnen inom ramen för en förutbestämd mall utan även bör behandla relationer och värderingar. Ronthy- Östberg & Rosendahl (1992) hävdar att det i alla samtal finns en skiljelinje mellan vad som anses vara artigt, accepterat och bekvämt att tala om och vad som anses vara svårt eller för personligt. De kallar denna skiljelinje för "komfortgränsen". Det som avgör var komfortgränsen ligger är personligheten hos dem som samtalar och relationen dem emellan. De menar att ett utvecklande samtal är ett samtal som rör sig över komfortgränsen. (Ronthy- Östberg & Rosendahl, 1992) Det är i de delarna viktigt att chefen visar ett genuint intresse för sin medarbetare. (Engquist 1994)

Kommunikation bör också präglas av jämlikhet mellan parterna, om de är jämnstarka kallas förhållandet symmetriskt och råder det ett dominansförhållande kallas det komplementärt. (Nilsson & Waldemarsson, 1994) Lindgren (2001) menar att cheferna i större utsträckning än medarbetarna uppfattar medarbetarsamtalen som jämbördiga. Medarbetarna anser däremot att det genomgående är chefen som styr och leder samtalet eftersom denne tar på sig rollen som samtalsledare.

Ronthy- Östberg & Rosendahl (1992) menar att respekt, ärlighet och öppenhet i relationen är nödvändiga för att ett samtal skall vara bra. Enligt Lindgren (2001) går både chefen och medarbetaren in i medarbetarsamtalet med förväntningar på en öppen dialog. Även Mikkelsen (1998) uppmärksammar vikten av öppenhet och tillit i medarbetarsamtalet, och menar att ett sätt att uppnå det är genom att skapa gemensamma visioner som baserar sig på gemensamma idéer. Vidare menar hon att det viktigaste för öppen kommunikation är att båda parter talar om sina egna synpunkter, uppfattningar och känslor. Är kommunikationen komplementär kan det enligt Nilsson &

Waldemarsson (1994) vara svårt för medarbetaren att få de bekräftelser som denne behöver och därigenom är det svårt att motivera till ökad prestation genom medarbetarsamtalet.

### 1.10.3 Förankring av medarbetarsamtalet i organisationen

För att förankra medarbetarsamtalet och föra in det i företagskulturen menar Ronthy-Östberg & Rosendahl (1992) att ledningen för en organisation bör motivera medarbetarna till medarbetarsamtal genom att tydliggöra sina krav, och på så sätt uttrycka sina behov. För att medarbetarna sedan skall tillfredsställa organisationens behov krävs det att ledningen i sin tur visar sitt intresse för medarbetaren. De menar också att det är viktigt att syftet med medarbetarsamtalet sprids inom organisationen så att alla medarbetare är väl införstådda med det. Om medarbetarna tycker att syftet överensstämmer med deras egna värderingar så ökar enligt Ronthy-Östberg & Rosendahl (1992) motivationen inför samtalet.

## 1.11 Tidigare forskning kring medarbetarsamtal

Följande avsnitt innehåller en genomgång av den tidigare forskning vi funnit vara av intresse på området.

Anders Engquist (1990) har skrivit en avhandling med titeln *Utvecklingssamtal som förändringsinstrument*. Han har valt att studera vad som kan känneteckna utvecklingssamtal av god respektive dålig kvalitet. Engqvist menar att han i brist på tidigare forskning och litteratur kring utvecklingssamtal väljer att som grund för sin teoretiska analys använda sig av generell kommunikationsforskning. I resultatet av den teoretiska analysen skriver Engquist att för att de kommunicerande skall kunna kvalitetsmärka kommunikationen bör den röra sig över flera nivåer nämligen på element, meta- och eventuellt ännu en högre nivå såsom meta- meta- nivå. På den första nivån behandlas uteslutande sakfrågor. På meta- nivån talar man om vad man ska tala om och ämnen som rör relationer och värderingar kan behandlas. Att samtala på meta-meta nivån är inte nödvändigt under utvecklingssamtalet men innebär att frågor såsom individernas livssyn, roll i tillvaron och andra existentiella frågor diskuteras. Vidare menar han att för att ett samtal skall vara av hög kvalitet måste det röra sig över flera abstraktionsnivåer. Detta ställer vi oss frågande till då det ur vår synvinkel borde vara individuellt huruvida alla personer har ett behov att röra sig över flera abstraktionsnivåer. Vi tror inte att alla individer har samma behov vilket skulle innebära att det inte nödvändigtvis finns ett behov av att diskutera på vare sig meta eller meta-meta nivå. Engquist menar att den empiriska undersökningen till stor del bekräftade den teoretiska analysen bland annat genom att deltagarna med egna ord klassificerar samtalen på ett sätt som liknar de teorier som använts. Därmed poängterar han vikten av att utvecklingssamtalet rör sig över olika abstraktionsnivåer. Engquists avhandling har varit relevant i förhållande till vår studie eftersom den hjälpt oss att se hur ett utvecklingssamtal med hög kvalitet bör gå till. Vi väljer till skillnad från Engquist inte att analysera innehållet i medarbetarsamtalet utan istället se på det som kontext i förhållande till medarbetarnas uppfattningar om sin kompetensutveckling.

Även språkvetaren Maria Lindgrens (2002) avhandling behandlar kommunikationens betydelse under medarbetarsamtalet dock ur ett annat perspektiv än Engquist. Syftet med avhandlingen är:

att undersöka interaktionen i utvecklingssamtal mellan chefer och medarbetare. Med hjälp av analyser av typfall ska undersökningen mynna ut i *detaljerade beskrivningar av ett antal utvecklingssamtal*. Dessa ska i sin tur leda till *en generaliserad beskrivning av samtalstypen och en modell som visar hur samtalen formas av samtalsdeltagarnas positioner och förväntningar*. (Lindgren, 2001:25)

Lindgren har genomfört fyra intervjuer med medarbetare på fyra olika arbetsplatser som hon sedan jämför och sedan drar generella slutsatser av. Vi ifrågasätter om det är möjligt för Lindgren att dra dessa generella slutsatser efter att endast ha studerat fyra medarbetarsamtal.

Hon skriver i sitt resultat att cheferna förbereder samtalen och kallar medarbetaren till sitt rum på tider de kommit överens om. Cheferna ser också till att de inte blir störda av telefonen eller besök. Lindgren menar att framförallt cheferna men också medarbetarnas förväntningar inför samtalet är positiva. Förväntningarna skiljer sig dock på en del punkter, cheferna tror bland annat att samtalen kommer att bli jämbördiga i större utsträckning än vad medarbetaren gör. Författaren pekar på ytterligare en skillnad nämligen att medarbetaren tror att samtalet kommer mynna ut i en gemensam planering medan chefen istället förbereder utbyte av information av det som varit. En gemensam förväntning är att både chefen och medarbetaren hoppas på en öppen dialog. Samtalet brukar enligt Lindgren kunna delas in i tre faser, först inleder man med formaliteter, mittfasen består av de egentliga samtalsämnena och avslutningen utgör en sammanfattning. Chefen tar på sig uppgiften att vara samtalsledare och dominerar interaktionen. Samtalet blir inte jämlikt utan det är chefen som styr. Enligt Lindgren verkar cheferna vara omedvetna om denna auktoritetshierarki. Vi upplever att Lindgrens resultat är intressanta i förhållande till vår studie eftersom hon lyfter fram skillnaden mellan chefernas och medarbetarnas uppfattningar. Vilket kan jämföras med att vi är intresserade av att titta på eventuella skillnader mellan medarbetarnas upplevelser och de uppsatta mål som finns. Lindgrens avhandling har också varit intressant för oss när vi intervjuat personalchefen och den chef som kallar till medarbetarsamtalen eftersom vi får förståelse för de skilda uppfattningar om ett medarbetarsamtal som kan existera.

I sin C-uppsats *Planeringssamtal, Utvecklingssamtal, Medarbetarsamtal* är Michael Jensens syfte "[...] att kritiskt granska, definiera och kategorisera företeelsen medarbetarsamtal." (Jensen, 1998:7) Jensen skriver att hans intention med uppsatsen är att beskriva och undersöka de olika inriktningar som finns inom medarbetarsamtal. Han väljer att studera företeelsen medarbetarsamtal utifrån företagets möjligheter att påverka sina anställda "[...] med mål att dra slutsatser som kan hjälpa den personalansvarige att införa så effektiva och motiverande samtal som möjligt." (Jensen, 1998:6) Jensen väljer alltså att se på företeelsen ur företagsledningens perspektiv medan vi i vår studie intresserar oss för medarbetarnas upplevelser. Jensen skriver att det finns en risk att organisationen inte är anpassad efter medarbetarsamtalets uppbyggnad. Han utvecklar detta genom att beskriva det dilemma som kan föreligga då medarbetarsamtalet skall ske med närmaste chef och denne inte alltid har befogenhet att fatta de beslut som följer av samtalet. Det kan också vara så att det råder en dålig relation mellan medarbetaren och chefen samt att chefen kan vara dåligt informerad om företagets framtida planer. Vi tycker att Jensens resonemang är intressanta eftersom det



innefattar ärlighet och öppenhet under samtalet, vilket vi intresserat oss för i vår egen undersökning. Jensen menar även att det i vissa fall kan vara motiverat att genomföra medarbetarsamtal i grupp. ”Detta för att stärka lag tänkandet ytterligare och fokusera på **gruppens** resultat och utveckling.” (Jensen, 1998:20) Han exemplifierar detta med Malmös gamla Saabfabrik där montörerna arbetade i lag och roterade arbetsuppgifterna mellan sig. Vi ifrågasätter huruvida Jensens idé om medarbetarsamtal verkligen skulle gynna alla berörda parter. Vi tror att risken med denna form av medarbetarsamtal kan vara att alla inte kommer till tals i den utsträckning man gör under ett enskilt samtal samt att alla inte känner sig tillräckligt bekväma för att ta upp ”känsliga” ämnen. Denna typ av medarbetarsamtal tror vi dock skulle kunna fungera som ett bra komplement till det traditionella enskilda medarbetarsamtalet. Det är möjligt att vår oenighet med Jensen baserar sig på att våra olika perspektiv.

Jensen (1998) skriver även att företaget utför medarbetarsamtal för att öka vinsten. De tror sig kunna spara pengar i det personaladministrativa arbetet genom att ta reda på utbildningsbehovet inom företaget. Dessutom får företaget höjd beredskap inför framtiden genom internrekrytering och att god information säkerställer företaget en lyckad utbildningssatsning samt att fånga upp utvecklingspotential och att ta vara på kompetens. Jensens resultat är intressanta för oss eftersom vi belyser liknande företeelser men ur skilda perspektiv.

Medan Jensen (1998) diskuterar företeelsen mer allmänt ser Henrik Johnssons och Ove Torstenssons (1998) C-uppsats på förutsättningarna för samtalen. Uppsatsens titel är ”*Förutsättningar för utvecklingssamtal - en fallstudie på IKEA Malmö om företagskultur och kompetens*” och har som syfte

”att beskriva och analysera förutsättningarna för bra utvecklingssamtal inom IKEA Malmö, med fokus på chefer och medarbetares kompetens för dessa samtal. Syftet är också att med hjälp av litteratur inom området, ge förslag till hur förutsättningarna kan optimeras för att därigenom uppnå bättre utvecklingssamtal inom IKEA Malmö.”(Johnsson & Torstensson, 1998:10)

Johnsson & Torstensson (1998) intresserar sig för områden som vilken roll företagskulturen har i förhållande till kompetensutveckling och utvecklingssamtal, hur öppet samtalsklimatet är på avdelningen alltså i vilken mån medarbetarna vågar vara ärliga under samtalet, vilken utbildning och information medarbetarna får inför utvecklingssamtalet, praktiska förutsättningar, genomförandet, effekter, attityder, relationer, chef och medarbetare samt kommunikation.

Johnsson & Torstensson (1998) skriver i sitt resultat att företagsklimatet på IKEA präglas av jämlikhet och öppenhet i kommunikation vilket de tror kan bero på att

All personal har lika värde i organisationen, [...]. Men, det ges samtidigt delvis motsägande budskap genom ett ganska hierarkiskt sätt att se på kompetensutveckling gällande utvecklingssamtalet, där all kunskap genom företagskulturen förväntas spridas från cheferna ner till medarbetarna (Johnsson & Torstensson, 1998: 56)

Författarna menar att detta kan skapa kunskapsförluster samt en likriktning inom organisationen eftersom ingen ifrågasätter eller lär sig något annorlunda mot det som cheferna introducerar på sin avdelning, skapas sämre förutsättningar för double-loop lärande. Författarna tror att utbildning, information, större befogenheter och erfarenhet bidrar till att cheferna har högre kompetens beträffande utvecklingssamtal. Vidare anser de att den information personalen fått innan medarbetarsamtalen inte varit tillräckligt

intensiv, vilket gjort att medarbetarsamtalen inte till fullo förankrats hos medarbetarna. Detta har lett till att cheferna är mer positiva till samtalen än medarbetarna. Utöver detta anser Johnsson & Torstensson (1998) inte att materialet bör komma direkt från cheferna utan snarare från personalavdelningen. Dessa slutsatser upplever vi som intressanta och vi väljer därför att till viss del titta på vilken roll dessa faktorer spelar på "Färg och Kemi". Johnsson & Torstensson (1998) slutsats är att det trots allt finns goda förutsättningar för utvecklingssamtalen för såväl chefer som medarbetare på IKEA.

Jenny Rödseth (2002) har med sin D-uppsats som syfte:

Att kartlägga och analysera i vilken utsträckning medarbetarsamtal inom en organisation uppnår de mål som finns uppställda med avseende på genomförande, process och effekter. (Rödseth, 2002:1)

Hon utför sin undersökning på förlaget Aller. Rödseth (2002) fokuserar i likhet med oss på medarbetarnas upplevelser och tankar kring olika aspekter av medarbetarsamtalen. Författaren uppger att hon inte drar några säkra slutsatser men uppfattar ändå att medarbetarna inte i någon större utsträckning upplever överensstämmelse mellan samtliga av de uppsatta målen och effekterna. Rödseth tror att detta kan bero på att medarbetarsamtal bara funnits på Aller i tre år. En annan bakomliggande faktor kan vara regelbundenheten, i de flesta fall går det ett till ett och ett halvt år mellan samtalen. Dessutom finns det, enligt författaren, ingen omfattande dokumentation av samtalen vilket fått negativa konsekvenser för medarbetarna då de inte upplever någon effekt av samtalen. Ett gott betyg för Aller är enligt författaren att materialet som delats ut inför medarbetarsamtalen har i stor utsträckning följts och upplevts som positivt av medarbetarna. Vi ser här en koppling till Johnsson & Torstensson (1998) som menar att bristen på information till personalen före samtalen påverkar förankringen av samtalen hos medarbetarna negativt. Dessa skilda resonemang kring dokumentation och information är något vi också har för avsikt att studera inom vår valda organisation.

Vår studie påminner om Rödseths genom att även vi har fokus på medarbetarna och deras upplevelser. Till skillnad från Rödseths kvantitativa angreppssätt där hon använder sig av enkäter har vi valt ett kvalitativt angreppssätt med intervjuer. Vår förhoppning är att vi härmed har bättre möjligheter för att få en djupgående förståelse för medarbetarnas upplevelser.

## 1.12 Syfte och forskningsfrågor

I relation till teori och tidigare forskning som redovisas ovan utvecklades vårt syfte, vilket är som följer:

Att analysera de anställdas upplevelser av medarbetarsamtalens betydelse för deras möjligheter till kompetensutveckling. Vi belyser syftet genom att försöka besvara följande forskningsfrågor:

Hur uppfattar medarbetarna på avdelningen medarbetarsamtalen?

Lever medarbetarsamtalen på avdelningen upp till vad som står i företagets mål för dessa?

## 2 Metod

I detta kapitel har vi för avsikt att redovisa hur vi gått tillväga vid genomförandet av vår undersökning. Vi börjar med att redogöra för hur vi valt den organisation där vi samlat våra empiriska data samt hur organisationen ser ut. Därefter beskriver vi vilket arbetssätt vi valt och hur vi samlat in data. Sedan följer en redogörelse av förberedelser inför intervjuerna följt av en beskrivning av genomförande och slutligen redovisar vi hur våra data bearbetats.

### 2.1 Val av metod

Som Bryman (2001) uttrycker det lägger kvalitativ metod vikten vid hur individerna uppfattar och tolkar sin sociala verklighet. Vi anser att detta även är vad vi vill lägga tyngdpunkt på och har därför i den här studien valt att arbeta enligt den ansatsen. Eftersom vår uppfattning är att det inte finns så mycket tidigare forskning inom området medarbetarsamtal beslöt vi oss för att göra en empirisk undersökning baserad på intervjuer, vi har därefter tolkat vår empiri med hjälp av teori och befintlig forskning.

### 2.2 Val av organisation

När vi formulerat syftet satte vi upp ett antal krav för den organisation vi kunde tänka oss att studera.

- Organisationen skulle ha som mål att utföra medarbetarsamtal med varje anställd minst en gång per år.
- Det skulle finnas en aktiv personalavdelning
- Det skulle finnas uppsatta riktlinjer eller en policy för medarbetarsamtal.

Organisationen vi fick kontakt med uppfyllde samtliga av våra krav.

Vid valet av organisation upptäckte vi att vi kunde använda oss av personliga kontakter, därmed fick vi tillgång till ett par olika organisationer. Valet av ”Färg & Kemi” baseras på att företaget uppfyllde samtliga av våra ovan nämnda kriterier. Det var det ingen av oss som i förväg kände till organisationen förutom till namnet. Vår uppfattning och förhoppning är således att användandet av personlig kontakt inte kommit att påverka resultatet, då kontakten inte på något vis ingår i undersökningen.

#### 2.2.1 ”Färg & Kemi” som organisation

”Färg & Kemi” är ett multinationellt företag med huvudkontor i Sverige. Företaget var tidigare en del i en större koncern men genom ett så kallat ”management buyout” är det nu självständigt. Huvudkontoret har cirka 230 anställda och mellan 1200 och 1500 i resten av koncernen.

Personalavdelningen har bantats kraftigt de senaste åren, de har gått från att vara sju till tre personer. Trots det är det företagets intention att personalavdelningen ska vara lika aktiv. Tidigare skötte personalavdelningen all kompetensutveckling med hjälp av en

stor budget för personalutbildning och dessutom hade man tillgång till en stor kompetensutvecklingskatalog. Idag sker istället all planering och finansiering av kompetensutveckling på respektive avdelning.

## 2.2.2 Val av datainsamlingsätt

Annika Lantz (1993) skriver att fördelen med olika datainsamlingsmetoder är kopplat vad forskaren vill få kunskap om. Då vårt syfte är att analysera de anställdas upplevelser anser vi att det är viktigt att vi verkligen får en förståelse för vad de känner. Vår uppfattning är att det skulle vara svårt att uppnå denna förståelse med hjälp av andra datainsamlingsinstrument. Vi tror inte att det skulle ha gett oss samma möjlighet att ställa direkta följdfrågor och därigenom reda ut eventuella oklarheter. Istället anser vi att intervjuer är den teknik som innebär att vi kan få en direkt utsaga från den person i vårt fall medarbetarna som varit med om eller upplevt det vi är intresserad av att veta, vilket även Cohen & Manion (1985) belyser genom Tuckmans citat:

“By providing access to what is ”inside a person’s head”, [it] makes it possible to measure what a person knows (knowledge or information), what a person likes or dislikes (values and preferences), and what a person thinks (attitudes and beliefs).”(Cohen & Manion, 1985: 292f)

Under intervjuens gång fanns det även möjligheter för oss att ställa följdfrågor som särskilt anpassades till respektive medarbetare och det gavs fritt utrymme för dem att ge uttryck för sina känslor. Vår uppfattning är att det även hade varit intressant att utföra en fallstudie och i så fall eventuellt kunnat genomföra observationer under medarbetarsamtalen, göra uppföljningsintervjuer efter utförda medarbetarsamtal samt studera eventuell dokumentation från tidigare år. Inom ramen för denna uppsats bedömde vi inte det här som genomförbart.

## 2.3 Förberedelser inför datainsamling

Innan vi utformade intervjuguiden studerade vi till viss del tidigare forskning som gjorts på området medarbetarsamtal för att få ett grepp om vad fenomenet faktiskt innebär och för att få en förståelse för vilka problem som kan finnas. Kvale (1997) menar att planeringen av intervjuer bör utgå från tre nyckelfrågor *vad*, *varför* och *hur*. I vårt fall gav studerandet av tidigare forskning svar på frågan *vad* eftersom vi därigenom fick kunskap om ämnet som skulle undersökas. Med *varför* menar Kvale att syftet med undersökningen bör klargöras. I vårt fall är det att analysera de anställdas upplevelser av medarbetarsamtalets betydelse för deras möjligheter till kompetensutveckling. *Hur* vi på bästa sätt skulle kunna få den kunskap som vi behöver för att uppfylla syftet ansåg vi vara att först samtala med personalchefen för att få information om företagets mål och intentioner med medarbetarsamtalen. För att sedan utföra semistrukturerade intervjuer med medarbetarna. Slutligen intervjuade vi en av cheferna som utför medarbetarsamtal för att få ytterligare en aspekt av det personalchefen sa. Denna ordningsföljd ansåg vi vara den bästa eftersom vi i vårt syfte efterlyste de anställdas upplevelser av medarbetarsamtalets betydelse för deras möjligheter till kompetensutveckling. Därigenom tänker vi oss att våra referensramar formades utifrån de anställdas utsagor.

### 2.3.1 Informantintervjun

Innan intervjuerna med de anställda träffade vi personalchefen för att få en bild av vilka mål och riktlinjer det finns för medarbetarsamtalen på företaget. Det kändes naturligt för oss att använda personalchefen som informant då vi tror att hon har god kunskap om medarbetarsamtalets funktion inom organisationen. Mötet skedde mer i form av ett samtal än en intervju till vår hjälp hade vi dock en semistrukturerad intervjuguide. (se Bilagor s. j)

Vi valde att träffa personalchefen för att få veta vad organisationen har för intentioner med medarbetarsamtalen och att intervjua medarbetarna för att få reda på vad de faktiskt gör enligt dem. Detta kan jämföras med Argyris & Schöns (1978) aktionsteorier som väldigt kortfattat innebär att företagets formella eller informella mål och riktlinjer, i det här fallet för medarbetarsamtalet, utgör "espoused theories" och själva resultatet av medarbetarsamtalet utgör "theories in use". Det är när det upptäcks att det föreligger en diskrepans mellan dessa två som lärandeprocessen kommer igång. Detta har vi för avsikt att resonera närmare kring i vår diskussion där vi kommer att jämföra "Färg & Kemi":s mål med medarbetarsamtalen med resultatet av intervjuerna.

### 2.3.2 Urval

Vårt första val stod mellan produktions- administrations- och utvecklingsavdelningarna. Personalchefen redogjorde för de olika avdelningarna som hon ansåg kunde vara av intresse för oss. Då vi ville att medarbetarna skulle ha en varierande utbildningsnivå föreslog personalchefen de administrativa avdelningarna. Därefter blev samtliga på de avdelningarna tillfrågade av personalchefen om det fanns något intresse för att delta i studien. Hon skickade sedan en lista till oss med samtliga namn. Något ytterligare urval blev för vår del aldrig aktuellt eftersom vi nu hade sex deltagare. Vi är medvetna om att det absolut bästa hade varit om vi fått en helhetsbild över organisationen och därefter gjort vårt val. Vi uppfattade dock inte att personalchefens intresse låg i att vinkla vår uppfattning om "Färg & Kemi", utan intentionerna var snarare att hjälpa till och underlätta för oss.

Av de sex personer utöver personalchefen som deltagit i studien är det två har arbetsledande ställning, men det var endast en som intervjuades i sin roll som chef. Denna intervju har vi använt oss av som ett komplement till personalchefens utsaga för att reda ut organisationens intentioner och mål med medarbetarsamtalen. Det hade enligt oss varit önskvärt att hinna med så många intervjuer att vi hade känt att vårt material var mättat. På grund av att alla på avdelningen inte kunde eller ville medverka blev det inte nödvändigt att göra något urval inom avdelningen. Vi kan bara spekulera om huruvida ytterligare uppgifter hade framkommit vid intervjuer med övrig personal på avdelningen. Eftersom vi kan se tydliga likheter i de svar vi fått tror vi inte att övriga hade skiljt sig anmärkningsvärt.

Medarbetarna som deltagit i studien har varierande ålder, utbildningsbakgrund och anställningstid på företaget. Den som varit anställd kortast tid på företaget har varit där i cirka nio månader och den som har längst anställningstid har varit där i cirka femton år. Utbildningsnivån är varierande, från gymnasiekompetens till magisterexamen vilket har att göra med de olika befattningar som finns inom avdelningen. Samtliga har erfarenhet från andra organisationer men endast en har tidigare erfarenhet av medarbetarsamtal av

samma typ som den som förekommer på ”Färg & Kemi” däremot uppger fler att de tidigare har haft någon form av utvecklings- eller planeringssamtal.

### 2.3.3 Utformning av intervjuguiderna till medarbetare och chef

Baserat på informationen vi fick från personalchefen samt våra kunskaper från den tidigare forskningen utformade vi två intervjuguides som vi sedan använde i vid intervjuerna med de anställda (se Bilagor s. 1) och avdelningschefen. (se Bilaga s.o) Kvale (1997) menar att en intervjuguide bör utformas så att frågorna är både *tematiska* och *dynamiska*. Med tematiskt menar han att frågorna ska kunna relateras till den teoretiska bakgrunden och med dynamiskt menar han att det är viktigt att frågorna stimulerar samspelet mellan intervjuaren och den intervjuade. Dessutom bör frågorna inte vara alltför långa eller innehålla komplicerade ord vilket gör dem svårförstådda. Vi har efter bästa förmåga försökt att ställa frågor som följer Kvales råd. Eftersom vi var intresserade av specifika områden, de vi stött på i den tidigare forskningen, utformade vi en semistrukturerad intervjuguide för att på så sätt försäkra oss om att de områden vi särskilt intresserade oss för skulle belysas under intervjun. Således utformades intervjuguiderna för att täcka in tre delar av medarbetarsamtalet, *innan medarbetarsamtalet* där vi bland annat ville veta vilken information de anställda får innan medarbetarsamtalet, vem det är som bestämmer när samtalet skall ta plats och om och i så fall hur medarbetaren själv förbereder sig inför samtalet. Det andra området som vi ville täcka in var *vad som händer under själva medarbetarsamtalet*. Det var här vi ville lägga tyngdpunkten och få kunskap om hur medarbetarna själva känner för och upplever aspekter såsom platsen där samtalet hålls, om medarbetarsamtalet hjälper till att motivera dem i arbetet, vad de har för egna mål, vilken roll chefen har och deras bedömning av medarbetarsamtals roll för deras kompetensutveckling. Den sista delen av intervjuguiden berör *vad som sker efter medarbetarsamtalet* och syftar till att ge oss kunskap och förståelse om i vilken mån uppföljning av det som bestämts under samtalet sker samt vad medarbetarna själva känner inför det. I intervjuguiden till chefen var vi intresserade att veta i vilken utsträckning uppföljning sker och hur det går till. Utöver detta innehåller intervjuguiden frågor som rör den intervjuades bakgrund.

Att vi träffade personalchefen innan vi utformade intervjuguiderna kan ha medfört att dessa möjligen har färgats av hennes utsaga. Däremot har vi varit noga med att försöka förhålla oss kritiska till det hon berättade. Den slutliga versionen av intervjuguiderna kan tänkas se väldigt strukturerad ut men detta var mest tänkt som hjälp till oss om samtalet inte skulle flyta naturligt. De ord som är fetstilta är de områden som vi avsåg att belysa. Inte heller såg vi det som viktigt att ställa frågorna i den ordning som de förekommer i intervjuguiden utan istället ställa dem i den ordning som kändes naturlig vid respektive samtal.

### 2.3.4 Kontakt med intervjupersonerna

Den första direkta kontakten mellan oss och intervjupersonerna skedde via e-post, genom att vi skickade ut en kort presentation inför intervjuerna. (se Bilagor k) Vi föreslog att intervjun skulle ske på ”Färg & Kemi”, vilket skulle bli mer lättillgängligt för intervjupersonerna. Personalchefen föreslog att vi skulle använda oss av ett konferensrum i närheten av personalavdelningen, som ligger lite avskilt från de andra avdelningarna. Vi har funderat kring om detta påverkat utfallet av intervjuerna. Det är

möjligt att intervjupersonerna hade känt sig mer bekväma på sina egna arbetsrum men då alla medarbetare inte har tillgång till denna typ av avskildhet var det inte möjligt att genomföra. För oss hade det varit mer önskvärt att utföra intervjuerna i en miljö medarbetarna själv fått välja, eventuellt helt utanför arbetsplatsen. Detta hade kanske gjort att intervjupersonerna känt sig mer avslappnade och bekväma. Då "Färg & Kemi" inte är placerat i Lund utgjorde personalchefens förslag en tillfredsställande lösning.

## 2.4 Genomförande

### 2.4.1 Intervjuer

Intervjuerna utfördes under vecka 47 i lokaler på "Färg & Kemi". Efter samtliga medarbetares medgivande och löfte från oss om att materialet bara skulle användas av oss personligen spelades intervjuerna in på band. Detta gjorde vi för att vi inte ville gå miste om några detaljer utan att istället ha möjligheten att vid senare tillfälle gå tillbaka och lyssna på vad medarbetaren sagt. Denscombe (2000) menar att bandspelare är pålitliga forskningsinstrument som dokumenterar förloppet på ett objektivt sätt. Han menar att forskaren ändå i möjligaste mån utöver ljudinspelningen bör ta fältanteckningar för att inte gå miste om information som inte kommer med på bandet såsom ickeverbal kommunikation och stämningar. För att undvika missförstånd eller att situationen skulle uppfattas som "rörig" för medarbetaren var det en av oss som i huvudsak intervjuade medan den andra ansvarade för bandspelaren och förde stödanteckningar. Den som gjorde det senare hade naturligtvis möjlighet att ställa följdfrågor till medarbetaren och vi turades om med uppgifterna. Intervjuerna varade mellan 25 och 45 minuter beroende på att intervjupersonerna uttryckte sig på olika sätt.

### 2.4.2 Bearbetning av data

Efterhand som vi utfört intervjuerna har vi valt att transkribera allt det inspelade materialet. Detta gjorde vi med förhoppningen att det på så vis skulle bli tydligare för oss att se teman i de intervjuades utsagor. Bryman (2001) menar att en av fördelarna med transkribering är att man behåller intervjupersonernas formulering och sätt att uttrycka sig. Utskrifterna har också gjort det lättare för oss att i resultat- och analysdelarna använda oss av direkta citat från de intervjuade.

Bryman (2001) menar att en nackdel med transkribering är att det kan bli väldigt mycket text att arbeta med. Denscombe (1998) menar dock att det är lättare att analysera data på det här sättet än att göra det direkt från ljudupptagningen. Han menar även att forskaren kommer i nära kontakt med sina data och att genom transkriberingen "väcker samtalet till liv" igen.

Efter vår transkribering valde vi att klippa isär samtliga utskrifter. På så vis kunde vi göra nya grupperingar och komma ifrån de indelningar intervjuguiden har. Istället har vi valt att redovisa resultatet i enlighet med våra forskningsfrågor.

## 2.5 Etiska överväganden

Vi fick av personalchefen tips om att fingera företagets namn då hon trodde att vi skulle få ärligare svar av medarbetarna om de kunde vara anonyma. Staden ”Färg & Kemi” ligger i är liten och enligt personalchefen ”pratas det mycket”. Genom att ändra företagets namn hoppas vi att ingen av intervjupersonerna ska känna sig utpekad eller bli föremål för diskussion. Inom företaget vet man inte vilka som deltar i undersökningen men då personalchefen rekommenderat avdelning känner hon till vilka som deltagit. Deltagarna kommer dock att behålla sin anonymitet genom att inte namnges eller på annat sätt göras identifierbara.

## 3 Resultat

Vi kommer i följande kapitel presentera resultatet, där den första delen är nära sammankopplat med vår första forskningsfråga som behandlar medarbetarnas upplevelser av medarbetarsamtalen. Andra delen av resultatet är kopplat till vår andra forskningsfråga som behandlar mål och uppföljning. Resultatet innefattar fem medarbetares och två chefers utsagor på den berörda avdelningen samt delar av ”Färg & Kemi”s riktlinjer för medarbetarsamtalen.

När vi hädanefter talar om samtliga medarbetare menar vi samtliga av de tillfrågade och således inte samtliga av de anställda på företaget. Vi kommer i vissa fall att redovisa citat som vi anser förstärker vårt resultat och de är hämtade direkt från medarbetarnas utsagor. För att hålla löftet om anonymitet för samtliga väljer vi att inte redovisa några direkta citat från cheferna. Däremot har vi gett varje intervjuperson ett nummer vilka redovisas efter varje citat. Vår förhoppning är att det ska tydliggöra för läsarna att resultatet baserar sig på samtliga medarbetare men är inte till för att kunna jämföra eller härleda medarbetarnas utsagor.

### 3.1 Medarbetarnas upplevelser före och under medarbetarsamtalen

Medarbetarsamtalen på ”Färg & Kemi” fungerar väl och medarbetarna tycker att det är bra att samtalen finns. De anser att samtalen är meningsfulla eftersom de skapar en bättre relation mellan dem och chefen och medverkar till att deras individuella lärande ökar. Samtalet fyller därmed inte bara en viktig funktion för organisationen utan även för den enskilda individen. En medarbetare uttrycker sig som följer:

Allting går i 110 i en organisation och det e väldigt viktigt att man stannar upp och sätter sig ner och snackar liksom [...] tar målen inte bara tar det löpande utan jag tror det är rätt viktigt att man stannar upp och reflekterar. Jag tror dom har större betydelse än vad många tror alltså.(IP 1)

Personalchefen berättade att det inte finns någon dokumenterad målsättning med medarbetarsamtalen på ”Färg & Kemi” utöver det som står skrivet i instruktionerna i brevet som avdelningscheferna får ut tillsammans med mallen. (se Bilagor s. a) Medarbetarna har fått ut mallen i god tid innan samtalet vilket upplevs som positivt



eftersom det ger dem möjlighet att i förväg se vilka frågor och ämnen som ska behandlas. De får därmed gott om tid att förbereda sig och tänka igenom vilka ämnen de vill diskutera under samtalet. Medarbetarna förbereder sig inför samtalet i varierande utsträckning, anledningen till detta är inställningen till samtalet. På den del av avdelningen där medarbetarna jobbar mycket nära sin chef ser man på samtalet som informellt och känner inte samma behov av att förbereda sig. Medarbetare på andra delar av avdelningen är mer omfattande i sina förberedelser eftersom de inte arbetar lika nära chefen.

Ja jag sitter väl nån timme med det [...] ja jag fyller igenom det här formuläret samtalet ska ju baseras på det så fyller jag i det och tänker igenom det det försöker jag göra varje gång. (IP 1)

Det kan ju va saker som jag kanske känner att om man irriterar sig över någonting eller att man kommer med idéer eller någonting men känner att det vill jag inte bara ta upp hipp som happ utan det vill man sitta ner och diskutera. (IP 2)

Man funderar ju över sin situation, hur man har det idag och hur man vill ha det. (IP 3)

eh ja inte mer än så att jag tänker igenom om det är något särskilt jag vill ta upp och så där. (IP 4)

ehh, både och asså, jag förbereder mig kring dom frågor jag behöver ta upp o, ja, sen e det så att vi har ju kontakt liksom hela tiden, så dom frågor jag behöver ta upp dom tar jag upp. (IP 5)

### 3.1.1 Relationen mellan medarbetaren och chefen

Medarbetarna på "Färg & Kemi" upplever att klimatet på avdelningen är öppet, bland annat eftersom eventuella problem som uppstår kan tas upp direkt med chefen. Det är viktigt att problemen inte sparas till ett specifikt tillfälle under året eftersom det då finns risk att de glöms bort. Trots det öppna klimatet anser medarbetarna att det kan vara skönt att få lite inbokad, speciellt avsatt tid med chefen. Det känns att det är under medarbetarsamtalet de har chans att diskutera frågor som inte rör de dagliga arbetsuppgifterna utan istället planera för framtiden.

Under medarbetarsamtalet känner båda parter att de kan vara ärliga och att kritik kommer fram på ett bra sätt. Att ärligheten finns är viktigt eftersom tilliten mellan parterna ökar. Därför uppfattar medarbetarna inte negativ kritik som någonting jobbigt men betonar att det är viktigt att den ges på ett konstruktivt sätt och gärna tillsammans med beröm. Trots tilltron till ärligheten så verkar det ändå finnas en osynlig gräns som inte får överträdas, en medarbetare uttrycker sig på frågan om man kan vara ärlig som följer:

Det kan man ju, det tycker jag, men sen e det klart man säger ju inte allting va... men det kanske inte är meningen heller. (IP 1)

#### 3.1.1.1 Vem är det som bestämmer?

Det är chefen som bestämmer när medarbetarsamtalen ska ske, vilket också är "Färg & Kemi": s intention. Chefens bokar till att börja med in ett förslag på tid. Sedan tillfrågas medarbetarna som uppger att de har fått återkomma med svar för att bekräfta att tiden passar dem. På "Färg & Kemi" sker samtalen i hierarkisk ordning under året, från ledningen och "nedåt".

Uppfattningen bland medarbetarna är att chefen leder samtalet och det är denne som för det framåt. Chefen uppfattas också vara den som bestämmer i större utsträckning än medarbetarna vilka ämnen som skall behandlas och när under samtalet de skall tas upp. Detta ses som något positivt då medarbetarna känner att det är mest naturligt. Medarbetarna uppger att de trots det får komma till tals i den utsträckning som de känner att de behöver, vilket innebär att det inte nödvändigtvis är chefen som tar ”störst plats” i samtalet utan mer har rollen som samtalsledare.

jag kan nog inte säga att det var någon som ledde det så utan det va som ett samtal väldigt lättamt sen e det klar att chefen ehh hon tog väl tag i specifika frågor som hon hade och få följt utav mallen så att säga men annars tyckte jag nog att det var mycket ge och ta man gav lite och man fick lite så nä jag tycker inte det var så leda leda utan det e klart att hon styrde det lite [...] jag tyckte det var skönt att hon styrde det lite (IP 3)

Medarbetarna har sina samtal i olika lokaler vilka varierar från den egna arbetsplatsen, ett konferensrum på företaget till chefens rum. Att medarbetarsamtalen hålls i ett konferensrum är det vanligaste. Medarbetarna uppger att de föredrar när samtalen hålls på en neutral plats eftersom de då inte störs av något annat. Samtalen kunde tidigare hållas utanför företaget, till exempel på ett kafé. Idag finns inte den möjligheten på grund av besparingar vilket en del av medarbetarna uttryckte sitt missnöje över.

jag tycker nog det e en fördel att ha det utanför.. att man får lite annan miljö.. om jag ska få välja själv. (IP 5)

Den medarbetare som har sina samtal på chefens rum tycker att detta fungerar bra men anger att det finns en viss risk med det. Det är enligt medarbetaren lätt att komma in på saker som behandlar de dagliga arbetsuppgifterna, vilket han inte uppfattar vara avsikten med samtalen.

Risken e ju det har jag märkt någon gång i och för sig att man kommer i och med man jobbar med sin chef med många olika grejor så att man helt plötsligt tar upp ett problem som finns i arbetet löpande och det e ju inte meningen med medarbetarsamtal så att vi helt plötsligt börjar diskutera arbetsuppgifter, alltså själva jobbgrejerna. (IP 1)

### 3.1.2 Kompetensutveckling, lärande och utveckling

Medarbetarna känner att det inte är medarbetarsamtalet i sig som motiverar dem mest, utan det är snarare genom händelser, såsom uppmuntran från chefen i det dagliga arbetet. Under samtalets gång gör chefen bland annat sina medarbetare uppmärksamma på sådana arbetsuppgifter de inte till fullo behärskar och behöver utveckla genom att lära sig mer. Medarbetarna upplever att feedback är viktig eftersom de känner sig uppmärksammade och engagemanget för arbetet ökar. Några säger att de även ser det som en väg till personlig utveckling, eftersom de får veta vad som görs bra och vad som görs mindre bra.

Under samtalet uppmuntras medarbetarna till att delta i olika utbildningar. De känner då att företaget vill satsa på dem och säger att det motiverar till att ge mer tillbaka.

Alltså det blir man ju liksom satsar företaget på en så blir man ju motiverad och stanna helt klart så känner man ju att dom satsar på mig och då ger jag ju mycket tillbaks helt klart (IP 2)

Medarbetarna kan själv komma med förslag på kurser som de känner att de är i behov av för att förbättra sin kompetens och uppger att de ofta får gehör för sådana förslag.

Dock finns det inte alltid möjlighet att genomföra alla kurser, men medarbetarna får alltid veta anledningen till varför de blir nekade kurserna. I de fall det är nödvändigt får de vara med och prioritera vilka kurser de vill gå. Prioriteringen brukar då ske i enlighet med vilken av kurserna som är viktigast för yrkeskompetensen.

ehh, nu i spartiden e det ju så att jag kan ju inte, men jag känner ändå att jag får, ber jag om nånting så känner jag faktiskt att jag får, om det inte kostar allt för mycket. För det ska man ju inte säga annat än att det e styrt av pengarna.(IP 5)

På en del av avdelningen får medarbetarna i större utsträckning själv leta reda på kurser eftersom deras arbetsuppgifter är väldigt specialinriktade. Här är det både chefen och medarbetarna som letar upp kurser och tipsar varandra, vilket funkar bra. Medarbetarna tycker dock att det hade varit bra om de fått fler kurser föreslagna för sig.

## 3.2 Mål och uppföljning

### 3.2.1 Riktlinjer för medarbetarsamtal på ”Färg & Kemi”

I de instruktionerna som ges till cheferna inför medarbetarsamtalen definierar ”Färg och Kemi” samtalen som följer:

Medarbetarsamtal är ett av de verktyg du har som ledare för att utveckla verksamheten och skapa samförstånd kring företagets och avdelningens mål och målpuppfyllnad. Samtalet är tänkt att bilda underlag för personal- och utbildningsplanering. Medarbetarsamtalet är dessutom ett sätt att utöva ett aktivt ledarskap, där Du som chef visar att Du bryr Dig om medarbetaren. Det är i samtalet möjligt för den anställda att få reda på vilka krav som ställs och att påverka sin egen arbetssituation och utveckling. [...] Tänk på att samtalen är en dialog mellan Dig och Din anställda och att båda har möjligheten att ta upp positiv och negativ kritik. (se Bilagor s. a)

”Färg & Kemi”: s målsättning är att samtliga medarbetare skall ges möjlighet till medarbetarsamtal minst en gång om året, men de är inte obligatoriska. Personalchefen förklarade att företaget inte kräver medverkan av de anställda som är föräldralediga eller studielediga eftersom de inte får betalt. De blir dock erbjudna att delta i medarbetarsamtal.

### 3.2.2 Uppföljning av medarbetarsamtalet

Cheferna ska i början av året planera in sina medarbetarsamtal med respektive medarbetare. De skall utföras innan sista november och en kopia på planeringslistan ska skickas till personalavdelningen. Till sin hjälp har cheferna en mall (se Bilaga s. c) men det är fritt att använda sig av annat underlag, om de anser att det passar bättre för deras del av verksamheten. Under samtalets gång behandlas befattningsbeskrivning, anställningsavtal samt kompetensutvecklingsplan (för vidare information se Bilagor s. c) Det är tänkt att medarbetaren tillsammans med chefen ska fylla i mallen. Efter samtalen får medarbetaren möjlighet att ta med sig den ifyllda mallen hem för att hinna reflektera och göra eventuella tillägg under rubriken ”Medarbetarens kommentar” (se Bilagor s. i)

När samtalet är genomfört ska dokumentationen skickas till personalavdelningen för registrering och arkivering. Personalavdelningen för löpande statistik som är möjligt för samtliga av de anställda att följa i ett så kallat *Balanced Scorecard*, vilket bland annat innehåller statistik över hur många samtal som utförts i förhållande till målsättning.

Både medarbetarna och cheferna anser att medarbetarsamtalen bör utföras minst en gång per år, och i de flesta fall har detta också skett. Ett undantag är en av medarbetarna som delvis varit borta från arbetet och som inte anser sig ha givits möjlighet att ha tillräckligt många samtal. Att hon varit frånvarande och inte haft medarbetarsamtal motsäger personalchefens uppgifter om att samtliga av de anställda ska erbjudas medarbetarsamtal en gång om året trots att de inte regelbundet vistas på arbetsplatsen.

En önskan om uppföljning av samtalen uttrycktes av medarbetarna. En av de intervjuade föreslog att ett separat uppföljningsmöte ska hållas efter cirka sex månader. När vi föreslog det för övriga medarbetare ansåg även de att det kunde vara en bra idé. Medarbetarna ansåg då att samtalet i större utsträckning skulle kunna ägnas åt att planera framtiden istället för att mycket tid går åt till att följa upp förra årets samtal.

Ja. Det tycker jag hade varit bra, kanske en gång emellan där, för det e ju lätt att man glömmer bort om man har satt en massa mål, sen glömmer man bort och så när de e nästa gång så tänker man oj det har jag inte gjort (IP 4)

Det är viktigt med uppföljning så att det man kommit överens om under samtalet verkligen genomförs och följs upp.

## 4 Diskussion

I följande kapitel avser vi att analysera och diskutera vårt resultat i förhållande till teori och tidigare forskning och därigenom göra egna tolkningar. Kapitlet är disponerat efter våra forskningsfrågor och inleds således med en diskussion kring den första forskningsfrågan: Hur uppfattar medarbetarna på avdelningen medarbetarsamtalet?

### 4.1 Medarbetarnas uppfattningar om medarbetarsamtalet

Att medarbetarna på avdelningen känner sig bekväma under medarbetarsamtalet tror vi beror på att medarbetarsamtalen på avdelningen oftast sker i ett konferensrum. Detta gör också att mötet kan hållas relativt ostört utan avbrytande faktorer. Vårt resonemang stärks av både Ronthy- Östberg & Rosendahl (1992) och Engqvist (1994) som menar att det är av vikt att samtalet kan ske ostört och att det bör hållas på en neutral plats, varken på chefens eller på medarbetarnas rum. Resonemanget förstärks också av att den medarbetare som har sitt samtal på sin chefs rum berättar att de ibland kommer in på ämnen som rör det löpande arbetet. Det önskemålet som finns hos några av medarbetarna på avdelningen att samtalen skulle ske utanför arbetsplatsen motsägs av litteraturen då medarbetarsamtalen enligt denna ska ses som en del av den vanliga arbetsrutinen. Den avsikten uppnås bäst om samtalet hålls på företaget. Vi ser konferensrummet som en bra plats, eftersom det både ger möjlighet till att prata ostört i

förhållande till de vardagliga arbetsrutinerna och att man på så sätt håller sig inom företaget och därigenom kan undvika yttre distraktioner. Dessutom är det enligt oss viktigt att tiden som är avsatt för medarbetarsamtalet inte upptas av annat såsom telefonsamtal. Dessutom bör båda parter se till att inte bli avbrutna.

Eftersom medarbetarna genomgående är positiva till medarbetarsamtalen och tycker att det fyller en viktig funktion tolkar vi det som ett tecken på att samtalen håller en hög standard. Vi kan däremot inte uttala oss om huruvida alla medarbetarsamtalen rör sig över det Engquist (1990) kallar flera olika abstraktionsnivåer. För att kunna göra ett sådant uttalande hade vi antingen behövt jobba enligt ett annat tillvägagångssätt eller haft direkt tillgång till samtalen. En del medarbetare som arbetar nära sin chef menar att de på ett naturligt sätt har möjlighet att under arbetet samtala på ett sätt som vi tror kan röra sig på såväl meta som meta- metanivå. Detta sker dock inte alltid i samband med just medarbetarsamtalet.

#### 4.1.1 Relationen mellan medarbetaren och chefen

Medarbetarna på avdelningen säger att de upplever att medarbetarsamtalet är utvecklande för dem. De känner att de kan vara ärliga under samtalet och de upplever relationen till sin chef som god. Enligt oss är detta två bidragande faktorer till varför samtalet uppfattas som utvecklande. Enligt Ronthy- Östberg & Rosendahl (1992) måste ett givande och utvecklande samtal till viss del röra sig över komfortgränsen. Eftersom medarbetarna på avdelningen upplever samtalet som utvecklande är vår uppfattning att det till viss del rör sig över denna gräns. Medarbetarna känner sig inte obekväma under samtalet. Därför tror vi inte att de upplever att samtalet rör sig så mycket över komfortgränsen att det av dem känns som obehagligt. Engqvist (1994) menar att det är viktigt för chefen att visa ett genuint intresse för medarbetarna vilket vi tror att chefen på avdelningen lyckats väl med eftersom medarbetarna känner att chefen intresserar sig för dem. Detta är ett av Färg & Kemi's mål med medarbetarsamtalen vilket enligt oss gör att det målet uppfyllts.

Medarbetarna på avdelningen uppger att de upplever att det är chefen som styr samtalet eftersom det är till stor del är denne som bestämmer vilka ämnen som skall tas upp. Här ser vi kopplingar till vad Lindgren (2001) skriver om att det oftast är chefen som styr samtalet och tar på sig uppgiften att vara samtalsledare. Följden kan bli att samtalet inte blir helt jämbördigt vilket vi tror kan påverka innehållet. Bland annat eftersom chefen får större möjlighet att styra vilka ämnen som det ska läggas vikt vid. På avdelningen tycker medarbetarna att det är positivt att det är chefen som leder samtalet medan vi tror att det kan få fler negativa konsekvenser än vad de är medvetna bland annat med tanke på ovanstående resonemang. Vi tror att det finns en risk att medarbetarna kommer till korta om de inte får möjlighet att diskutera de ämnen de ser som viktiga.

Att det är chefen som leder samtalet medför att det enligt Nilssons & Waldemarssons (1994) resonemang borde råda ett komplementärt förhållande. Vår uppfattning är att det i förlängningen gör det svårt för medarbetarna på avdelningen att få bekräftelse av sin chef. Det i sin tur kan göra det svårt för dem att känna sig motiverade till att öka sin prestation. Medarbetarna ser det inte som något negativt att det är chefen som leder samtalet utan uppger att de får bekräftelse och att denna motiverar dem till att prestera mer. Detta skulle kunna vara en del av det självförverkligandebehovet både Herzberg (1966) och Maslow (1970) talar om. Vi tror att detta uppfylls genom det Herzberg kallar

för motivationsfaktorn och båda delarna av det steg i hierarkin som Maslow kallar ”esteem-needs”. När medarbetarna känner att företaget satsar på dem genom att erbjuda dem att vidareutbilda sig upplever de en form av bekräftelse och därmed blir de motiverade till att prestera mer. Naturligtvis är detta omöjligt att säga någonting helt säkert om eftersom vi endast kan uttala oss om förhållandena som råder på avdelningen alltså i yrkesrollen. Vi gör därmed inte anspråk på att uttala oss om helheten.

#### 4.1.2 Kompetensutveckling, lärande och utveckling

Medarbetarna har gett uttryck för att de känner att organisationen satsar på dem eftersom de får tillgång till kurser och låta dem delta i olika utbildningar för att förhöja sin kompetens. Vi tror att detta kan bidra till att de upplever vad Argyris (1964) benämner som psykologisk medgång, vilket i förlängningen, enligt hans resonemang, innebär att den psykiska energin ökar. Insikten att det finns ett behov av att utöka sin kompetens får medarbetarna delvis genom den feedback de får under medarbetarsamtalet. Enligt Argyris (1964) leder feedback till ökad självkänedom vilket krävs för att en individ ska vara mottaglig för lärande. Medarbetarna på avdelningen anser att de genom medarbetarsamtalet får feedback och på så vis får de upp ögonen för saker de är mindre bra på. Vi uppfattar att detta hjälper medarbetarna att reflektera över händelser i arbetet som de inte själv är medvetna om. Enligt Ellström (1992) innebär feedbackfasen att individen reflekterar över sitt handlande i förhållande till dess konsekvenser för omgivningen. När medarbetarna får feedback av sin chef tror vi att det kan hjälpa dem att göra egna reflektioner över andras uppfattningar om dem samt förbättringar de kan göra i sitt arbete. Vi tänker oss också att reflektionen i sig kan vara en bidragande faktor till erfarenhetsbaserat lärande enligt Kolb (1984).

Eftersom medarbetarna på avdelningen själva får välja vilka kurser de ska delta i ser vi det som att de till viss del formar omgivningen efter sina egna mål. Enligt Ellström (1992) sker individens handlingar mer eller mindre medvetet. Vilken utbildning medarbetarna väljer att delta i borde i förlängningen, enligt Ellströms resonemang påverka arbetsprestationen. Enligt oss fyller medarbetarsamtalet därför en viktig funktion eftersom vilken utbildning medarbetaren deltar i kan påverka arbetsprestationen. Den feedback chefen ger under medarbetarsamtalet blir därmed viktig för medarbetarens val av utbildning. Det är här chefen har möjlighet att utöva ett aktivt ledarskap.

### 4.2 Lever medarbetarsamtalen upp till målen?

Vi kommer nu att diskutera vår empiri och teori i förhållande till den andra forskningsfrågan, lever medarbetarsamtalen på avdelningen upp till vad som står i målen? På så vis tror vi oss kunna tolka huruvida ”Färg & Kemi” lever upp till de angivna målen. (se bilaga s.a)

Vi ser det som att ”Färg & Kemi”: s riktlinjer för medarbetarsamtalen (se Bilagor s. a) utgörs av den information cheferna får innan medarbetarsamtalet. Vi likställer dem med det Argyris & Schön (1974) kallar espoused theories. Vi uppfattar att det är en brist på överensstämmelse mellan riktlinjerna och uppfattningarna av verkligheten beträffande möjligheten att skapa samförstånd kring företagets och avdelningens mål. Trots att det

talas om detta i informationen upplever inte de anställda att det är något som diskuteras under samtalet. Däremot har samtliga anställda möjlighet att på egen hand få information om både mål och målpuppfyllnad via intranätet. I övrigt anser vi däremot att medarbetarnas upplevelser överensstämmer med de uppsatta riktlinjerna. Detta kan tolkas som att det organisatoriska lärandet som helhet inte påverkas av medarbetarsamtalet. Däremot uppfattar vi att varje medarbetares individuella lärande och utvecklig gynnas.

#### 4.2.1 Får medarbetarna ta del av organisationens målsättningar med samtalen?

Att medarbetarna på "Färg & Kemi" i förväg inte fått ta del av målsättningarna med medarbetarsamtalen tror vi kan leda till att de känner sig mindre motiverade inför samtalet. Både Mikkelsen (1998) och Ronthy- Östberg & Rosendahl (1992) påpekar vikten av att syftet med medarbetarsamtalet är väl känt för alla inom organisationen. Då "Färg & Kemi" inte tillhandahåller den informationen till sina medarbetare, kan följderna bli att medarbetarna inte till fullo förstår poängen med samtalen. Konsekvensen tror vi kan bli svårigheter att förankra medarbetarsamtalet i företagskulturen. Ledningen måste tydliggöra sina krav och på så sätt förankra medarbetarsamtalet. Vi tycker att det är angeläget att föra in medarbetarsamtalet i företagskulturen som en viktig funktion och möjlighet för både de anställda och deras chefer att kunna påverka den rådande situationen. I förlängningen tror vi att den dåliga spridningen av syftet med medarbetarsamtalet kan leda till att samtalet inte uppnår sin fulla potential. Dessutom kan det leda till att den mall som egentligen är tänkt som ett hjälpmedel misstolkas av medarbetarna eftersom det bara är cheferna som får all information om syftet. Chefer som själv utför medarbetarsamtal borde på så sätt ha bättre möjligheter till ett givande samtal med sin chef eftersom båda parter då förväntas vara insatta i syftet då samtliga chefer inom organisationen får ta del av informationen i början av året.

#### 4.2.2 Ordningsföljden för medarbetarsamtalen

Medarbetarsamtalen på "Färg & Kemi" sker enligt medarbetarna i en hierarkisk ordning. Här drar vi paralleller till den del av Johnsson & Torstenssons (1998) undersökning där de diskuterar kunskapsförlust och likriktning inom organisationen. Vi tror att ett alternativ på "Färg & Kemi" skulle kunna vara att avdelningscheferna håller sina medarbetarsamtal innan de har sitt eget vilket skulle förhindra likriktning inom organisationen genom att medarbetarna skulle ges större möjligheter att förmedla sina åsikter. Vi är i det här fallet eniga med Alvesson (1991) som menar att kommunikationen såväl avbildar och förmedlar som skapar organisationen. Genom att vända på ordningen skulle chefer på alla nivåer få inblick i samtliga medarbetares uppfattningar. Däremot skulle kanske de mål ledningen har för organisationen inte bli lika tydliga under medarbetarsamtalet men vi tror att det istället skulle kunna framföras genom andra forum.

#### 4.2.3 Mallens betydelse för ett givande medarbetarsamtal

Att medarbetarna i god tid innan medarbetarsamtalet får ut mallen (se Bilagor s. c) upplevs som positivt eftersom det gör att de kan se vilka frågor och ämnen som kommer

att tas upp. Medarbetarna uppger att detta gör det möjligt för dem att innan samtalet förbereda sig genom att tänka över sin egen situation och sina arbetsuppgifter. Vår uppfattning är också att det leder till att samtalet blir mer givande för båda parter eftersom risken minskar för att frågor som är viktiga glöms bort. I Rödseths (2002) undersökning är en av anledningarna till att medarbetarna har en positiv inställning till medarbetarsamtalet att materialet delats ut i förväg vilket ger dem möjlighet att förbereda sig. Medan Johnsson & Torstensson (1998) menar att information till medarbetarna i deras studie inte varit tillräckligt intensiv och gjort att medarbetarna inte är lika positivt inställda till samtalen som deras chefer är. Det stärker oss i tilltron till mallen som ett viktigt instrument för lyckade medarbetarsamtal. Om mallen används på det sätt den är tänkt, alltså som underlag blir den en viktig del av både förberedelserna och själva samtalet. Vi tror ändå att det skulle vara möjligt att förbättra samtalen ännu mer genom att i samband med utskicket av mallen även ge liknande information till medarbetarna som den som cheferna får angående målen med samtalen. Under samtalet tror vi dock att det är en fördel om man vid respektive tillfälle kan göra anpassningar genom att lägga olika stor vikt vid olika områden. Vi tror att samtalen på så sätt skulle upplevas som mer personliga eftersom varje medarbetare då får vara med och påverka vilka ämnen som ska diskuteras. Vi tror det är viktigt att varje medarbetare känner att samtalet är individuellt anpassat. Därigenom håller vi med Ronthy- Östberg & Rosendahl (1992) om att medarbetarsamtalet till större delen bör handla om arbetssituationen och att man ska utgå från medarbetarens upplevelser och känslor inför denna. Dessutom tror vi att detta kan bidra till bra möjligheter för chefen att visa att denne bryr sig om sina medarbetare vilket även är en del av "Färg & Kemi":s mål. (Se Bilaga s. a)

#### 4.2.4 Separat uppföljningsmöte för bättre kompetensutveckling

Att förstå av samtliga definitioner av medarbetarsamtalet bör det förekomma regelbundet. På avdelningen genomförs medarbetarsamtal regelbundet en gång per år vilket medarbetarna verkar tycka är bra eftersom de uppger att det är tillräckligt. Dock skulle de gärna se att det fanns ett separat uppföljningsmöte för att följa upp de mål som satts upp under samtalet gällande kompetensutveckling. Som Lindgren (2001) säger har chefen för avsikt att göra en tillbakablick medan medarbetaren förbereder sig för en planering inför kommande år. Hade man på avdelningen infört ett separat uppföljningsmöte hade målen från föregående samtal kunnat diskuteras igenom separat och mer tid hade kunnat ägnas åt planering för framtiden under medarbetarsamtalet. Ett uppföljningsmöte skulle enligt Lindgrens resonemang också gynna chefens avsikter.

### 4.3 Avslutande kommentarer

Vi har genom analys och diskussion besvarat våra forskningsfrågor och kommer nu att diskutera det i förhållande till vårt syfte och därefter ge förslag till fortsatt forskning.

Vår uppfattning är att medarbetarsamtalen är ett bra tillfälle för medarbetaren att öka sin motivation, en möjlighet att utvidga sitt engagemang i arbetet, stärka relationen till sin chef men samtidigt fungera som ett led i organisationens kompetensförsörjning och kompetensutveckling. För att få ut så mycket som möjligt av medarbetarsamtalet är det viktigt att båda parter är väl insatta i målen och syftet med samtalet. Därför anser vi att



det är viktigt att sprida sådan information inom organisationen i god tid på samtliga nivåer. För att samtalet ska bli givande är det viktigt att båda deltagande parter är väl förberedda och i förväg har tänkt igenom vad man vill ta upp. Eftersom det ofta är chefen som styr samtalet tror vi att medarbetaren genom att vara väl förberedd har bättre möjligheter att komma till tals. Här fyller en i förväg konstruerad mall en viktig funktion eftersom båda parter på så sätt förbereder sig för att diskutera samma saker. Vårt förslag är att i samband med introduktionen av nyanställda medarbetare genomföra en kortare utbildning kring organisationens mål, riktlinjer, syfte med medarbetarsamtal och vad ett medarbetarsamtal innebär. Även medarbetare som redan finns i organisationen bör ta del av denna utbildning.

Medarbetaren måste känna att det är tillåtet att vara såväl öppen som ärlig under samtalet. Det tror vi att medarbetarna har väldigt liten chans att påverka då det är chefen som anger tonen. Feedback bör ges från båda håll och konstruktiv kritik bör blandas med positiva utlåtande, vilket vi tror är viktigt för medarbetarnas motivation och inställning till kompetensutveckling. Feedback bör göra dem uppmärksamma på eventuella områden som kan utvecklas. För att medarbetarna ska känna sig motiverade till att utveckla och lära sig tror vi också att det är viktigt att de känner sig delaktiga i beslut rörande vilken kompetensutveckling som kan bli aktuell. Slutligen bedömer vi att det är av stor betydelse att medarbetaren känner sig bekväm och att samtalet kan ske utan störande moment. Det här resonemanget bygger på reflektioner vi baserar på information som framkommit under intervjuerna på "Färg & Kemi". Det är dock omöjligt att veta i vilken mån intervjupersonerna har varit helt uppriktiga mot oss. Intervjupersonerna kan dels ha missförstått våra frågor och dels finns det påverkande omständigheter som till exempel vetskapen om att deras chefer och ledningen på företaget kommer att ta del av vår studie. Det är också troligt att intervjupersonerna inte är helt objektiva i sin inställning till sitt jobb och framställer det kanske i mer positiva ordalag än hur en utomstående skulle beskriva det. Det är också av betydelse att känna till att reflektionerna i vår uppsats färgas av de kunskaper vi har sedan tidigare. Avslutningsvis tror vi att "Färg & Kemi" skulle gynnas av att utveckla sina mål med medarbetarsamtalen och sprida dem bland medarbetarna. Förankringen av organisationens mål hos medarbetarna kan enligt oss förbättras genom ovanstående förslag.

Vi tror att vår studie kan utgöra ett bra utgångsläge för fortsatt forskning kring hur ett bra medarbetarsamtal bör gå till. Förslag på fortsatt forskning kan vara att titta på medarbetarsamtal ur ett annat perspektiv än HR perspektivet men även att titta på eventuella konsekvenser av dåligt genomförda medarbetarsamtal. Dessutom anser vi att det skulle vara intressant att utföra vår undersökning i större skala eventuellt inom andra branscher.

# Referenser

- Alvesson, Mats. (1991). *Kommunikation makt och organisation*. Stockholm: Nordstedts Juridikförlag
- Argyris, Chris. (1964). *Individen och organisationen*. Stockholm: Aldus/Bonniers
- Argyris, Chris & Schön, Donald. (1974). *Theory in Practice. Increasing Professional Effectiveness*. San Francisco, CA: Jossey- Bass, Inc., Publishers
- Bryman, Alan. (2001). *Samhällsvetenskapliga Metoder*. Malmö: Liber ekonomi
- Cohen, Louis & Manion, Lawrence (1985). 2:nd ed. *Research methods in education*, Kent: Croom Helm
- Denscombe, Martyn. (2000). *Forskningshandboken –för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskapen*. Lund: Studentlitteratur.
- Denzin, Norman K. Yvonna S Lincoln. (1994). *Handbook of Qualitative Research*. Thousands Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
- Ellström, Per-Erik. (1992 ) Kompetens utveckling och lärande i arbetslivet. Problem, begrepp och teoretiska perspektiv. Stockholm: Publica.
- Ellström, Per-Erik. (1996) *Arbete och lärande. Förutsättningar och hinder för lärande i dagligt arbete*. Solna: Arbetslivsinstitutet.
- Engquist, Anders. (1990). *Utvecklingssamtal som förändringsinstrument. Teoretisk och empirisk analys*. Uppsala Universitet: Doktorsavhandling vid pedagogiska institutionen. Stockholm: Almqvist & Wiksell International.
- Engqvist, Anders. (1994). *Kommunikation på arbetsplatsen. Chefen Medarbetaren Gruppen*. Andra upplagan. Smedjebacken: Rabén Prisma.
- Granberg, Otto (1995). *PAOU Personaladministration och organisationsutveckling* Borås: Natur och Kultur.
- Herzberg, Fredrick. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland and New York: The world publishing company.
- Jensen, Michael.(1998). *Planeringssamtal, Utvecklingssamtal, Medarbetarsamtal*. Lunds Universitet: C-uppsats vid Pedagogiska Institutionen.
- Johnsson, Henrik & Torstensson Ove. (1998). *Förutsättningar för utvecklingssamtal- en fallstudie på IKEA Malmö om företagskultur och kompetens*. Lunds Universitet: C-uppsats vid Pedagogiska institutionen.
- Kvale, Steinar. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lantz, Annika. (1993). *Intervjumethodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Lindgren, Maria. (2001). *Utvecklingssamtal mellan chefer och medarbetare Undersökning av en samtalstyp i arbetslivet*. Lunds Universitet: Doktorsavhandling vid Institutionen för Nordiska språk.

Maslow, Abraham H. (1970). *Motivation and personality*-second edition. New York, Evanston, London: Harper& Row publishers.

McGregor, Douglas. (1960). *The Human Side of Enterprise*. USA: McGraw-Hill Book Company, Inc.

Mikkelsen, Aslaug. (1998). *Medarbetarsamtal och lärande organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

Nilsson, Björn. och Waldemarsson, Anna- Karin. (1994). *Kommunikation Samspelet mellan människor*. Lund: Studentlitteratur.

Ronthy- Östberg, Marika och Rosendahl, Suzanne. (1992). *Samtal som utvecklar En handbok för chefer och medarbetare om viljan att förstå och göra sig förstådd*. Malmö: Liber Ekonomi.

Rödseth, Jenny. (2002). *Medarbetarsamtal - en studie av i vilken utsträckning samtalen uppnår de mål som finns uppställda*. Lunds Universitet: D-uppsats vid Pedagogiska institutionen.

### **Orefererad litteratur**

APA. (1994). *Publication manual of the American Psychological Association* (4:e utg.). Washington, DC: Författare.

Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.

Bolman, Lee G. Deal, Terrence E. (1997) *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Kolb, David A. (1984) *Experiential learning: experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, cop.

### **Muntlig källa**

Samtal med personalchefen och avdelningschefen på "Färg & Kemi", 2003-11-10

# Bilagor

## Internt arbetsmaterial vid Färg och kemi

### MEDARBETARSAMTAL 2003

Medarbetarsamtalet är ett av de verktyg du har som ledare för att utveckla verksamheten och skapa samförstånd kring företagets och avdelningens mål och måluppfyllnad.

Samtalet är tänkt att bilda underlag för personal- och utbildningsplanering.

Medarbetarsamtalet är dessutom ett sätt att utöva ett aktivt ledarskap, där Du som chef visar att Du bryr Dig om medarbetaren. Det är i samtalet möjligt för den anställde att få reda på vilka krav som ställs och att påverka sin egen arbetssituation och utveckling.

Ledningen har vid sammanställning av övergripande mål för 2003 identifierat genomförda medarbetarsamtal som en Key Performance Indicator (KPI). Målet är högt satt: 100 % genomförda medarbetarsamtal även för 2003. Graden av genomförande följs upp och redovisas månatligen via Balanced Scorecard (BSC).

### Planering av dina medarbetarsamtal

För att underlätta din planering av medarbetarsamtal 2003 bifogar jag filen ”Plan medarbetarsamtal 2003”. Jag ber dig fylla i namnen på dina medarbetare. Markera därefter med ett X för vilken månad du avser genomföra medarbetarsamtal med respektive medarbetare. Samtalen skall vara genomförda innan november månadsutgång. Skicka sedan **en kopia av filen** till mig, dock **senast den 30 mars**.

### Genomförande

Jag bifogar en mall som kan användas vid medarbetarsamtalet. Om du har ett annat underlag som bättre passar er del i verksamheten står det dig fritt att använda detta.

Vill du ha råd och tips inför samtalet är du välkommen att kontakta personalavdelningen.

Tänk på att samtalet är en dialog mellan Dig och Din anställde och att båda har möjligheten att ta upp positiv och negativ kritik.

Nedan uppräknade punkter (1-3) gås igenom vid varje samtal mellan chef och medarbetare för att **uppdatera** personalakten och klargöra befintlig kunskap/fakta om den anställde och befattningen.

#### 1. Befattningsbeskrivningen (gäller tjänstemän)

Enligt ”Färg & Kemi”s IMS-rutiner skall befattningsbeskrivningar utarbetas för varje befattning för att säkerställa att tjänstens omfattning och innehåll är klarlagd. Vid medarbetarsamtalen är det lämpligt att stämma av om innehållet behöver uppdateras

eller kompletteras. **OBSERVERA att nya underlag eller ändringar på befattningsbeskrivningarna ska vara personalavdelningen tillhanda senast den 30 april 2003.** Befattningsbeskrivningen skall baseras på befattningen och ej personen som innehar befattningen idag. *Befattningsbeskrivningarna finns att tillgå hos Personalavdelningen.*

## **2. Anställningsavtal**

Som chef ska du säkerställa att det finns aktuella anställningsavtal för dina medarbetare. *Ta kontakt med Personalavdelningen för att undersöka om dina anställda har gällande avtal.*

## **3. Kompetensutvecklingsplan 2003-2004**

Här för du in vilken kompetensutveckling du i dagsläget planerar att din medarbetare skall genomgå under 2003 och 2004.

### **Efter genomfört samtal**

Skickar Du dokumentationen till personalavdelningen som registrerar samtalet som genomfört och arkiverar dokumentationen i medarbetarens mapp. För medarbetarsamtalet kan du välja att endast skicka sista sidan där chef och medarbetare med underskift bekräftar att samtalet är genomfört.

Har du några frågor är du välkommen med dessa till undertecknad.

”Färg& Kemi”

Personalavdelningen

# Medarbetarsamtal

Konfidentiellt

<i>Namn på medarbetare:</i>	
<i>Befattning:</i>	
<i>Datum för samtal:</i>	
<i>Bedömd period:</i>	
<i>Anställd sedan:</i>	
<i>Namn på chef/ utvärderare:</i>	

**Specifika Mål**

<i>Tidigare överenskomna mål avseende den period som utvärderas.</i>	<i>Uppnådda resultat avseende dessa mål.</i>
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

**Kommentera medarbetarens prestation inom respektive kunskaps- / färdighetsområde.**

<b>Yrkeskunskap</b>
<b>Arbetsplanering</b>
<b>Initiativförmåga / Energi</b>
<i>Förändringsförmåga / Anpassningsförmåga</i>



(Fortsättning kommentarer angående medarbetarens prestationer)


**Problemlösningsförmåga**

**Team Working**

**Ledarskap / Ledarförmåga**

**Kommunikation**

**Summering av effektivitet i arbetet och förslag till förbättringsåtgärder.**



**Specifika mål som överenskommes för följande period.**

1.

2.

3.

4.

5.

Kommentarer till detta medarbetarsamtal:
Förslag till förändringar i arbetet som kan gynna både medarbetare och företag:
Förslag på utbildning som kan förbättra prestationen:
Vilken annan befattning eller verksamhet kan vara av intresse:
Övriga kommentarer:

## Underskrifter

Medarbetare	Datum:
Utvärderare	Datum:
Personalavdelning <i>(Registrerad)</i>	Datum:

# Hjälpmedel till våra intervjuer

## Intervjuguide för intervjun med personalchefen

### **Generell information om "Färg & Kemi"**

- Antal anställda, personalutveckling (Sverige + världen)
- Tillverkning?
- Personalutvecklingens historia, hela företaget
- Organisationens uppbyggnad, huvudkontor etc.  
(Organisationsschema)

### **Huvudkontoret**

- Antal anställda på företaget [...]
- Personalutvecklings historia
- Antal avdelningar
- Hur ofta har ni medarbetarsamtal?
- Riktlinjer? Utarbetad policy? Eller hennes egna?
- Uppföljning? Vem gör denna uppföljning? Hur görs den?
- Målsättning med medarbetarsamtalen? Vem har satt upp dessa mål? lärande och utveckling?
- Kompetensutveckling? Planering?

### **Inför valet av avdelning**

Info om de olika avdelningarna:

Antal anställda på avdelningen

Medelålder

Vad sysslar de med?

Utbildningsnivå på avdelningen?

Antal år /anställning

## E-post meddelande till intervjupersonerna

Hej

Vi är två studenter vid Lunds Universitet som just nu skriver vår kandidatuppsats i arbetslivspedagogik. Vi har valt att studera "Färg & Kemi" eftersom vi tycker det verkar vara ett intressant företag. Vår uppsats kommer att behandla medarbetarsamtal som företeelse, vilket gör att vi skulle vilja genomföra intervjuer i Er organisation. I vår uppsats kommer vi varken att namnge företaget eller Dig personligen, allt för att ge Dig så stor anonymitet som möjligt.

Urvalet har skett genom att Er personalchef, [...], har gett oss en lista med samtliga anställda inom administrationen. Därefter har vi valt ut personer med varierande positioner, vilket är det enda som påverkat urvalet. Vi föreslår att vi träffas den X/X klockan X. Kontakta oss om tiden inte skulle passa Dig. Vi beräknar att intervjun tar ca 45 minuter och kommer att ske på "Färg & Kemi". Inför intervjun skulle vi gärna vilja att Du funderar lite kring dina upplevelser av medarbetarsamtal på din arbetsplats.

Har Du några frågor är du välkommer att kontakta oss via telefon.

Louise Bäckström, mobilnummer [...]

Charlotte Dahl, mobilnummer [...]

Studenter vid Lunds Universitet

## Intervjuguide för medarbetarna

### Bakgrund

Anställningstid?

Utbildning?

Tidigare arbetslivserfarenhet?

Andra positioner inom företaget?

### Innan medarbetarsamtal

Vem **planerar/bestämm**er när MAS ska ske?

– Hur lång tid innan?

Får Du någon särskild **information i förväg**?

– om hur MAS ska gå till?

– om vad man ska tänka på?

**Förbereder** du dig själv inför MAS?

– om ja i så fall hur?

– om nej i så fall varför inte

### Under medarbetarsamtal

Var har dina MAS hållits? **Plats**

-vad tycker IP om det?

-hur upplevs detta?

**Hur ofta** är du på medarbetarsamtal?

-vad tycker du om det?

- annat sätt?

Har du haft MAS med **olika chefer**?

- i så fall har du upplevt någon skillnad?
- Följer man alltid mallen

Är det **någon som leder** samtalet/ tar större plats?

-känslor inför det

Känner du att du får **komma till tals** i lika stor utsträckning som du skulle vilja?

Hur **upplever** du MAS?

- mallen
- chefen
- öppenhet
- ärligheten från båda håll
- feed-back/ respons

Har du några **egna mål** med MAS?

- i så fall vilka? Beskriv, utveckla, varför?

Känner du att du under MAS **kan ge förslag** på kurser och utbildningar som du skulle vilja delta i?

- får du gehör från din chef för dina förslag?
- blir förslagen verklighet?

*Upplevelser?, känslor?*

Upplever du att du får **ta del av de utbildningar du vill**?

Upplever du att du får den **kompetensutveckling** som du behöver?

Känner du att MAS **motiverar** dig till:

- att avancera inom företaget?
- att ta dig an mer avancerade uppgifter?
- att utveckla dig inom ditt område?



- att öka din kompetens?

## Efter

Tycker du att det sker någon **uppföljning** av MAS?

– i så fall hur?

– skulle du vilja att det gjorde det? /I större utsträckning?

Känner du att MAS **fyller en funktion**?

– i så fall vilken?

– eller varför inte

Tycker du att något **saknas** i MAS?

Tycker du att du har **tillräckligt många** (eller för många) MAS

## Intervjuguide för avdelningschefen

Bakgrund

Anställningstid?

Utbildning?

Tidigare arbetslivserfarenhet?

Tidigare chefspositioner?

Tidigare befattning på företaget?

Antal år som chef på företaget?

Hur många år har du utfört medarbetarsamtal?

### **Mallen**

Upplever du att du är väl **införstådd med målen** med MAS?

Hur **förbereder** du dig inför MAS?

**Använder** du dig av den **mall** som du fått av personalavdelningen?

Hur **upplever** du **mallen**?

Skulle du vilja **lägga till något/förändra** i mallen?

### **Planering inför medarbetarsamtal**

**Hur ofta** håller du medarbetarsamtal?

- Upplever du att detta är för **många eller för få**?

Rådgör du med dina medarbetare om **när samtalen** skall ske?

- i så fall hur lång tid innan?

Upplever du att dina **medarbetare förbereder sig** inför samtalen?

- i så fall **hur väl**?

Upplever du någon **skillnad i samtalen** med de anställda som är förberedda och de som inte är det?

### **Utförandet**

Var håller du dina MAS? **Plats**

- Finns det någon **strategi** bakom var du håller dem?

Vem upplever du **för/leder samtalet**, du eller medarbetaren?

-skulle du vilja ha det på något annat vis?

Hur upplever du MAS

- **öppenheten** i dialogen?

-**ärligheten** från medarbetarna?

-**ärligheten** från ditt håll?

Upplever du att du kan ge **feedback/respons**?

Vad tycker du om medarbetarsamtal som ett sätt att **utöva aktivt ledarskap**?

Upplever du att medarbetarna har några **egna mål** med MAS?

- i så fall vilka brukar dessa vara?

Försöker du **motivera dina anställda** i samband med MAS?

- i så fall till vad?

- i så fall hur?

### **Efter medarbetarsamtal**

Har du någon form av **uppföljning** av samtalet?

-i så fall hur?

- om nej, varför ej? **Upplever?**

Upplever du att det utförs **tillräckligt många** (eller för många) MAS?

I vilket utsträckning, anser du, att de anställda får den **kompetensutveckling** de önskat vid MAS **efteråt**?

Hur aktivt jobbar du för att **genomföra** de **kompetensåtgärder** som föreslagits under medarbetarsamtalet?

Vad tycker du om **medarbetarsamtal som företeelse**?