



LUNDS
UNIVERSITET

Pedagogiska institutionen
Box 199, 221 00 Lund

Personal- och arbetslivsprogrammet
PED 460
Magisteruppsats, 20 poäng
61-80 poäng
2002-06-06

MEDARBETARSAMTAL

- en studie av i vilken utsträckning samtalen uppnår de mål som finns
uppställda.

Jenny Rödseth

Handledare:
Agneta Wångdahl Flinck

Abstract

- Arbetets art:** Magisteruppsats, 61-80 poäng, inom Programmet för personal- och arbetsliv, med inriktning mot personalutveckling.
- Sidantal:** 52 (ex. bilagor).
- Titel:** Medarbetarsamtal – en studie av i vilken utsträckning samtalen uppnår de mål som finns uppställda.
- Författare:** Jenny Rödseth
- Handledare:** Agneta Wångdahl Flinck
- Datum:** 2002-06-06
- Bakgrund:** Medarbetarsamtal används idag inom en mängd organisationer och syftet är ofta att samtalen ska leda till effekter vad gäller kompetensutveckling, kommunikation och relationer på arbetsplatsen, medarbetarnas motivation samt mycket annat. Mot bakgrund av detta finner jag det intressant att genomföra en studie som granskar i vilken utsträckning samtalen, när de tillämpas i en organisation, uppnår de mål som finns uppställda.
- 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.
- Metod:** För att uppnå mitt syfte valde jag att genomföra en enkätundersökning. Enkäten distribuerades till 359 medarbetare inom en organisation och materialet bearbetades med hjälp av statistikprogrammet SPSS.
- Resultat:** Undersökningen visade att ett förvånande stort antal respondenter aldrig har haft något medarbetarsamtal. Dessutom genomförs samtalen inte så ofta som det är tänkt att de ska göra. Vad gäller de praktiska arrangemangen kring medarbetarsamtalen fungerar de väl och helt i enlighet med de råd som ges i handböcker och av forskare. Däremot upplever respondenterna inte några effekter i särskilt hög utsträckning.
- Nyckelord:** Medarbetarsamtal, Utvecklingssamtal, Planeringssamtal, Kompetens, Kompetensutveckling, Utbildningsbehov, Arbetsmotivation, Effekter.

Förord

”Nog finns det mål och mening i vår färd –
Men det är vägen, som är mödan värd”
(Karin Boye, 1927).

När jag står här med den färdig uppsatsen i min hand känns det frestande att protestera mot Karin Boyes kloka ord. Just nu känns målet betydligt härligare än mödan under vägen hit! Fast inte kan jag väl ha läst 80 poäng pedagogik utan att inse att det är vägen och inte målet som har gett mig en mängd kunskap, lärdomar och erfarenheter – om medarbetarsamtal och om pedagogik i synnerhet förstås, men även om mig själv och om vad jag vill och kan.

Till de som har hjälpt mig under vägen och gjort mödan mindre mödosam vill jag rikta min tacksamhet.

Först och främst till *alla medarbetare på Svenska Aller ab* som tog sig tid att besvara min enkät – utan Er hade jag aldrig kunnat skriva den här uppsatsen!

Till *Nils Hederström* och *Annette Birr* på Svenska Aller ab för att Ni gav mig förtroendet att genomföra den här studien!

Till *Agneta*, min handledare, för att Du på något finurligt sätt alltid lyckas ställa de rätta frågorna!

Till *Ulf Torper* på Pedagogiska institutionen för att Du gav mig av Din dyrbara tid och lärde mig hantera SPSS!

Sist, men inte minst, till *alla nära och kära* som kommit med uppmuntrande stöd och påhejande ord på vägen!

Till Er alla ett stort TACK!!

Lund i juni 2002.

Jenny Rödseth

Innehållsförteckning

1 INLEDNING	1
1.1 SYFTE	1
1.2 AVGRÄNSNINGAR OCH DEFINITIONER	1
2 TEORIAVSNITT	2
2.1 GENOMFÖRANDE.....	2
2.1.1 Litteratursökning och urval av litteratur	2
2.1.2 Källkritik.....	3
2.2 TEORI 1	4
2.2.1 Problemområdet medarbetarsamtal	4
2.2.2 Tidigare forskning.....	6
2.2.2.1 Diskussion	9
2.3 TEORI 2	12
2.3.1 Kompetensutveckling	12
2.3.2 Kartläggning av utbildningsbehov och kompetens	13
2.3.3 Arbetsmotivation.....	15
3 METOD	19
3.1 FORSKNINGSSTRATEGI	19
3.2 GENOMFÖRANDE.....	19
3.2.1 Förberedelser.....	19
3.2.2 Datainsamlingsmetoder.....	20
3.2.3 Urval av respondenter	21
3.2.4 Enkätkonstruktion och pilotstudie.....	21
3.2.5 Praktisk hantering.....	22
3.2.6 Bearbetning av data.....	23
3.3 METODKVALITET	24
4 EMPIRISK STUDIE	25
4.1 MEDARBETARSAMTAL INOM ALLERKONCERNEN	25
4.2 EMPIRISK ANALYS	28
4.2.1 Svansfrekvens och bortfallsanalys.....	28
4.2.2 Bakgrundsdata	29
4.2.3 Genomförande	30
4.2.4 Process.....	33
4.2.5 Resultat och effekter.....	35
5 TEORETISK ANALYS	42
5.1 GENOMFÖRANDE OCH PROCESS.....	42
5.2 RESULTAT OCH EFFEKTER	43
6 DISKUSSION	46
6.1 METODDISKUSSION	46
6.2 AVSLUTANDE DISKUSSION.....	47
7 KÄLLFÖRTECKNING	50
BILAGA 1: Frågor inför informationsmöte	
BILAGA 2: Missivbrev	
BILAGA 3: Enkät med svansfrekvenser	
BILAGA 4: Påminnelse	

1 Inledning

I en artikel i Personal och ledarskap diskuteras forskaren Maria Lindgrens nya rön kring utvecklingssamtal. Hon har spelat in och analyserat interaktionen i utvecklingssamtal för att undersöka vad det egentligen är som händer när chefen och medarbetaren möts för ett sådant samtal. Resultaten av hennes forskning visar att verkligheten ser annorlunda ut än den bild av samtalsformen som ges i till exempel handböcker inom området. Lindgren menar i artikeln att ”/s/amtalen är inte misslyckade, men inte heller vad de utger sig för att vara. Däremot har de andra kvaliteter” (s. 53-54).

När jag läste artikeln väcktes min nyfikenhet för vilka dessa kvaliteter kan vara. Medarbetarsamtal används idag inom en mängd organisationer och när man läser de handböcker som finns om samtalsformen är det lätt att få intrycket att medarbetarsamtal som med ett trollslag åstadkommer underverk vad gäller till exempel kompetensutveckling, kommunikation och relationer på arbetsplatsen, medarbetarnas motivation och mycket annat. Eftersom det finns några tidigare studier som har granskat medarbetarsamtal ur olika, men inte dessa aspekter, finner jag det väldigt intressant att genomföra en studie som bland annat granskar vilka effekter samtalen får när de väl tillämpas i en organisation.

Ungefär samtidigt som mina tankar hade börjat kretsa kring medarbetarsamtal fick jag kontakt med Svenska Aller ab¹, vars personaldirektör var intresserad av att på ett mer vetenskapligt sätt undersöka hur medarbetarsamtalen inom Aller fungerar och vilka effekter samtalen får. Vårt gemensamma intresse utmynnade i den här uppsatsen.

1.1 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.

1.2 Avgränsningar och definitioner

Jag har valt att enbart fokusera på medarbetarnas upplevelser och tankar kring olika aspekter av medarbetarsamtalen och jag diskuterar därför inte hur exempelvis chefernas eller företagsledningens syn på samtalen ser ut.

I handböcker, inom forskningen och ute bland företag, chefer och medarbetare används olika benämning för de samtal som äger rum mellan medarbetaren och chefen – utvecklingssamtal, medarbetarsamtal, planeringssamtal. Vad jag har förstått finns det idag ingen direkt skillnad i betydelse mellan de olika benämningarna och jag har därför valt att genomgående behandla dem som synonymer. Eftersom den organisation som den empiriska delen av min studie utgår ifrån använder benämningen medarbetarsamtal har jag framför allt använt den, men när jag refererar till författare och forskare i

¹ I fortsättningen används Aller synonymt med Svenska Aller ab.

teoriavsnittet har jag för enkelhetens skull använt den benämning som författaren/forskaren själv använder sig av.

2 Teoriavsnitt

Teoriavsnittet inleds med att jag i 2.1 redogör för hur jag har gått tillväga vid sökning och urval av litteratur samt för källkritiken. Därefter följer i avsnitt 2.2 litteratur och forskning som direkt behandlar medarbetarsamtal. I avsnitt 2.3 slutligen redogör jag för teorier och forskning som inte på ett lika tydligt sätt behandlar medarbetarsamtal, men som på olika sätt kan kopplas till medarbetarsamtal.

2.1 Genomförande

Detta avsnitt behandlar tillvägagångssättet vid litteratursökning samt urval av litteratur (2.1.1). Avslutningsvis (2.1.2) intar jag ett kritiskt förhållningssätt till de källor jag har använt i teoriavsnittet.

2.1.1 Litteratursökning och urval av litteratur

Vid min litteratursökning utgick jag främst från *Libris*, den nationella databasen för böcker och tidskrifter vid forskningsbibliotek i Sverige, vilken förde mig vidare till *Lovisa*, Lunds universitets biblioteksdatabas. Jag använde mig även av andra databaser som exempelvis Arbetslivsinstitutets databas *Arbline*, Danmarks nationella biblioteksdatabas *bibliotek.dk* samt av den norska motsvarigheten *bibsys.no*. Fjärrlån av nordisk litteratur gjordes i den mån det var möjligt att erhålla böckerna i rimlig tid. Litteratur som ej fanns tillgänglig inom Norden användes inte. Jag använde sökord som exempelvis *kompetens*, *kompetensutveckling*, *motivation*, *arbetsmotivation*, *utvecklingssamtal*, *medarbetarsamtal*, *planeringssamtal* samt kombinationer och översättningar av dessa ord. Förutom databassökningarna använde jag mig även i stor utsträckning av referenslistorna i den litteratur jag hittade för att söka direkt på titlar och författarnamn som verkade intressanta och relevanta.

Ett första urval gjordes direkt bland träffarna från databassökningarna eller när jag väl fick litteraturen i min hand². Resterande litteratur granskades mer omsorgsfullt och ett urval gjordes utifrån de tre kriterierna vetenskaplighet, bredd och relevans. Bedömningen av *vetenskaplighet* gjordes genom att jag kontrollerade att författaren redogör för sitt syfte och sin metod där så är nödvändigt samt att han eller hon redovisar sina referenser. Litteratur som inte uppfyller dessa vetenskapliga kriterier sorterades bort. Ett undantag från kravet på vetenskaplighet gjordes dock för litteraturen till avsnitt 2.2.1 (Problemområdet medarbetarsamtal). Enligt Bell (1999) är det viktigt att inte bara referera till källor som stärker forskarens egen åsikt utan att försöka få ett balanserat urval med uppgiftens tidsbegränsning i minnet. Med detta i åtanke försökte jag att finna litteratur som ger en *bred* bild av mitt problemområde och belyser det ur olika

² T ex används begreppet utvecklingssamtal idag även inom skolan som en benämning på det samtal som äger rum mellan läraren, eleven och föräldrarna (under min egen skoltid kallat "kvartssamtal"). Detta innebar att vissa träffar som först verkade intressanta och relevanta fick sorteras bort efter att jag hade tagit del av undertitlar eller dylikt och förstått att källan behandlade en annan typ av utvecklingssamtal än den jag intresserar mig för i denna uppsats.

perspektiv. Bedömningen av *relevans* hade sin utgångspunkt i uppsatsens syfte och resulterade i att en del litteratur övergavs efter en första ytlig innehållskontroll eller efter en senare mer noggrann genomläsning.

Vad gäller primära och sekundära källor har jag, så långt det har varit möjligt, försökt att använda mig av primärkällor. Min målsättning har varit att alltid försöka hitta antingen primärkällan eller en översättning av primärkällan.

2.1.2 Källkritik

Eftersom den svenska forskningen kring medarbetarsamtal inte är särskilt omfattande, vilket bekräftas av flera forskare (se t ex Engquist, 1990 och Lindgren, 2001), kan man tycka att jag borde ha vänt mig till den internationella forskningen för att bredda och fördjupa mitt material. I engelskspråkig litteratur motsvaras medarbetarsamtal av begreppen *performance appraisal*, *appraisal interview* och *staff appraisal*. Både Engquist (1990) och Lindgren (2001) menar dock att ovanstående begrepp inte motsvarar den svenska företeelsen, utan de beskriver utvecklingssamtal som något unikt för svenskt arbetsliv. De svenska samtalen skiljer sig från de ursprungliga så kallade MbO-samtalen³ och från sina motsvarigheter i andra länder genom att man i Sverige betonar ömsesidighet, arbetstillfredsställelse och arbetsmotivation. Detta till skillnad från till exempel Storbritannien och USA, där dessa samtal fortfarande mer uppfattas som chefsamtal med medarbetaren och innehåller prestationsvärderingar och betygssättning av medarbetaren (Engquist, 1990 och Lindgren, 2001). I Norge tycks medarbetarsamtalen mer likna den svenska modellen, men även här ingår värdering som ett betydande del av samtalet (t ex Mikkelsen, 1996). I Danmark verkar man på senare år ha frångått värdering i samtalen och medarbetarsamtalen liknar allt mer den typen av samtal vi har i Sverige. Detta styrks bland annat av en dansk avhandling (Trads, 2000), vilken jag tyvärr fick tag i via fjärrlån allt för sent för att kunna använda den som en källa i teoriavsnittet. Eftersom min avsikt har varit att studera medarbetarsamtal i den betydelse begreppet har i Sverige, har jag mot bakgrund av ovanstående valt att hålla mig till nordisk forskning och nordiskt material.

Jag anser att mitt urval av litteratur i de allra flesta fall har skett enligt de kriterier som sattes upp i inledningsskedet. Litteraturen till avsnitt 2.2.1 (Problemområdet medarbetarsamtal) uppfyller naturligtvis inte kravet på vetenskaplighet, men detta var inte heller något mål eftersom syftet med det avsnittet är att undersöka vad som framkommer i den icke vetenskapliga litteraturen, de så kallade handböckerna, om medarbetarsamtal. Avsnitt 2.3.2 (Kartläggning av utbildningsbehov och kompetens) baseras till stor del på forskning av en enstaka person, vilket helt enkelt beror på att jag inte har hittat mer material som behandlar detta område utan att i så fall bli tvungen att sänka mina krav på vetenskaplighet och relevans. Därav har jag i det avsnittet inte helt uppfyllt kravet på bredd.

Vad gäller primär- och sekundärkällor har jag inte helt uppnått min målsättning att alltid gå tillbaka till primärkällan eller en översättning av den. Några av de källor jag har

3 MbO (Management by Objectives) introducerades på 1950-talet av Drucker och är ett koncept för chefsutveckling, vilket bl a stödjer sig på motivationsforskning. MbO-samtalet var ett instrument för planering och styrning, vilket innehöll mätning och värdering av medarbetarens prestationer (Engquist, 1990).

använt mig av, till exempel Lundmark (1998) och Söderström (1980), kan ses som både primära och sekundära eftersom de både bygger delar av sina teorier på andra källor samt även presenterar helt egna teorier. Jag har valt att ändå använda dessa källor dels som ett komplement i de fall då jag har haft problem att finna material (t ex 2.3.2, se ovan) och dels i de fall då jag har funnit det nödvändigt att använda mig av denna typen av källor för att ge en kort överblick (2.3.1, Kompetensutveckling). I avsnitt 2.3.3 (Arbetsmotivation) använder jag delvis Schou (1991) som en sekundärkälla, vilket beror på att jag har funnit det nödvändigt för att kunna ge en kort sammanfattning av vilken forskning som finns inom ett så omfattande område som arbetsmotivation.

2.2 Teori 1

Detta avsnitt behandlar litteratur och forskning om medarbetarsamtal. Inledningsvis (2.2.1) behandlas problemområdet medarbetarsamtal. Därefter (2.2.2) redogör jag för den tidigare forskning som finns inom området medarbetarsamtal för att slutligen (2.2.2.1) analysera och diskutera denna.

2.2.1 Problemområdet medarbetarsamtal

Inom ämnesområdet utvecklingssamtal finns det en hel del litteratur att tillgå, men vid en närmare granskning visar det sig att det stora flertalet av de referenser som hittas inte bygger på forskningsresultat eller på annat sätt vilar på vetenskapliga grunder. Denna litteratur, som kan karakteriseras som handböcker, syftar till att ge konkreta och praktiska råd och anvisningar och är ofta författade av personer verksamma inom konsultbranschen.

Handböckerna uppfyller sitt syfte och är med all säkerhet en stor tillgång för sin målgrupp – chefer och medarbetare som står inför att genomföra och delta i ett utvecklingssamtal. På ett lättläst sätt förklaras fenomenet utvecklingssamtal och lämpliga tillvägagångssätt. Detta kombineras dessutom ofta med andra avsnitt som mer allmänt behandlar samtal och samtalsmetodik (se t ex Ronthy-Östberg & Rosendahl, 1999). Inte sällan innehåller handböckerna även exempel för att konkretisera och belysa framställningen och olika typer av checklistor, att använda inför och under samtalet, är också vanligt förekommande som en ytterligare hjälp till läsaren (t ex Jönsson, 1999 och Ljungström, 2001).

Trots att handbokslitteraturen inte vilar på vetenskapliga grunder menar jag att det är intressant att titta närmre på vad som framkommer i denna litteratur vad gäller definition av, syften med och medel för utvecklingssamtal.

De *definitioner* som ges av utvecklingssamtal har formulerats på olika sätt, men skiljer sig inte särskilt mycket åt innehållsmässigt. Vad som är gemensamt i de olika definitionerna är att utvecklingssamtal sägs vara ett samtal mellan medarbetare och chef som är regelbundet återkommande, planerat och förberett (Jäghult, 1988; Jönsson, 1999; Ljungström, 2001; Nyström, 1999 och Ronthy-Östberg & Rosendahl, 1999).

De vanligast förekommande *syften* med utvecklingssamtal som diskuteras i handbokslitteraturen är (utan inbördes rangordning):

- att ge och få information
- att utveckla verksamheten
- att utgöra ett planeringsinstrument
- att ge medarbetaren möjlighet att uttrycka tankar, idéer och önskemål
- att ge chefen möjlighet att formulera vilka önskemål och krav som finns på medarbetaren
- att förbättra kvaliteten på kommunikationen i organisationen
- att utvärdera arbetsinsatser och samarbetsformer
- att stämma av och knyta ihop medarbetarens och verksamhetens mål
- att få och ge feedback
- att förbättra relationen och kommunikationen mellan chef och medarbetare
- att diskutera hur arbetssituationen ser ut
- att diskutera hur arbetsgruppen och samarbetet fungerar
- att diskutera hur saker och ting har varit och hur det ska bli framöver
- att förbättra medarbetarens förståelse för verksamheten
- att klargöra och stimulera medarbetarens motivation
- att kartlägga vilken kompetens som finns
- att ta tillvara kompetens genom att ge medarbetaren möjlighet att använda och utveckla den kompetens och den kapacitet han/ hon har
- att kartlägga utbildnings- och utvecklingsbehov
- att ge medarbetaren möjlighet att få sina behov av att bli sedd och behövd tillgodosedda

(Jäghult, 1988; Jönsson, 1999; Ljungström, 2001; Nyström, 1999 och Ronthy-Östberg & Rosendahl, 1999).

Dessa syften bekräftas även av Askerfelt (1989) som i sitt examensarbete har kartlagt olika syften med utvecklingssamtal utifrån genomgång av litteratur, analys av internt företagsmaterial från sex privata företag och fyra offentliga organisationer samt intervjuer med tio chefer vid dessa företag och organisationer. Även Björk & Montgomery (1992) och Jensen (1998) redogör i sina C-uppsatser för liknande syften utifrån sina litteraturgenomgångar.

Som tidigare har nämnts innehåller handböckerna relativt ofta någon typ av checklistor. Även Askerfelts (1989) undersökning visar att de *hjälpmedel* som används i störst utsträckning är olika checklistor, som dels används som hjälp för samtalsparterna i deras förberedelser inför utvecklingssamtalet och dels som stöd under själva samtalet.

Förutom checklistor till stöd för förberedelser och genomförande presenterar handböckerna även en mängd andra goda råd, 'förhållningsregler' och förslag för hur utvecklingssamtalen ska utformas och genomföras. Eftersom min ambition med denna uppsats på intet sätt är att göra en heltäckande genomgång av handbokslitteraturen har jag valt att endast nämna några av de vanligast förekommande råden och förslagen.

Ett av dessa råd är att det är viktigt att båda parter förbereder sig ordentligt inför utvecklingssamtalet. Ett annat råd är vikten av att välja en plats där utvecklingssamtalet

kan ske ostört utan störande inslag som telefoner eller andra medarbetare. I detta sammanhang framhålls också att en neutral plats är att föredra, vilket innebär att varken chefens eller medarbetarens arbetsrum bör väljas som samtalsplats. Ett annat förslag är att syftet med utvecklingssamtalen ska diskuteras på arbetsplatsen och/ eller mellan chefen och medarbetaren. Detta för att alla medarbetare ska vara medvetna om vad som förväntas av dem inför och under samtalet och om vad de kan förvänta sig av samtalet. I handböckerna betonas även att utvecklingssamtalet ska vara ett ömsesidigt samtal, vilket innebär att chefen och medarbetaren ska samtala *med* varandra, inte *till* varandra eller än värre – att samtalet får karaktären av en intervju eller ett förhör. Som tidigare har nämnts innehåller flera av handböckerna avsnitt om allmän samtalsmetodik för att ytterligare betona och öka kunskapen kring detta (Jäghult, 1988; Jönsson, 1999; Ljungström, 2001; Nyström, 1999 och Ronthy-Östberg & Rosendahl, 1999).

Ytterligare ett annat råd är att visa att utvecklingssamtalen tas på allvar genom att följa upp samtalen. Detta kan göras genom att låta varje samtal blir en fortsättning på det föregående och på så sätt ge möjlighet till att se sammanhang och få perspektiv. De handböcker som innehåller checklistor förespråkar naturligtvis användningen av sådana både inför och under samtalet. Slutligen kan nämnas att flera av handböckerna menar att utvecklingssamtalet ska ha inslag av målformulering och planering. Det kan handla om rena arbetsmål eller om mer personliga utvecklingsmål och för att målen ska kunna uppnås kan diskussion kring behov av resurser eller planering av utbildningsinsatser vara nödvändig (Jäghult, 1988; Jönsson, 1999; Ljungström, 2001; Nyström, 1999 och Ronthy-Östberg & Rosendahl, 1999).

2.2.2 Tidigare forskning

Som tidigare redogjorts för (2.2.1) är tillgången på referenser om medarbetarsamtal som grundar sig på forskningsresultat ganska begränsad. Det finns dock en hel del C-uppsatser och några examensarbeten som i flera fall grundar sig på empiriska undersökningar och som behandlar medarbetarsamtal ur olika perspektiv. Några av C-uppsatserna har nämnts tidigare (2.2.1). Jag har dock inte haft någon ambition att skaffa mig, eller återge, en heltäckande bild av den här typen av referenser eftersom jag menar att dessa undersökningar, trots i många fall stora förtjänster, ligger på en relativt grundläggande vetenskaplig nivå.

En undersökning av väldigt färskt datum är Forsströms (2000) examensarbete från institutionen för nordiska språk, i vilket hon gör en samtalsanalys av fyra autentiska utvecklingssamtal mellan en chef och hans anställda vid en svensk kommun. Hon har en språksociologisk utgångspunkt och inriktar sig på dominans- och maktaspekter. Forsström menar att det är angeläget att beskriva hur utvecklingssamtalen verkligen fungerar eftersom det finns anledning att tro att verkligheten sällan motsvarar den goda bild som litteraturen förmedlar av en ömsesidig dialog. Istället är det enligt henne ett faktum att samtalsparterna inte är jämbördiga i den kontext som arbetsplatsen utgör.

Analysen visar att chefen dominerar kvantitativt i två av samtalen och medarbetarna i de andra två. Den strategiska dominansen är mer entydig med chefen som den starka parten som bland annat inleder och avslutar samtalen. Medarbetarna är överlag nöjda med utvecklingssamtalen och samtliga har en positiv inställning till den här typen av samtal. En av medarbetarna säger att det undersökta samtalet var det bästa hon har haft med sin

chef, en annan att samtalen med chefen blir bättre och bättre medan en tredje tycker att samtalet var minst lika bra som övriga samtal han har haft med chefen. Endast en av de fyra medarbetarna är missnöjd med just det undersökta samtalet, vilket hon bedömer som ett av de sämre hon har haft med chefen. Även chefen är nöjd och menar att samtalen får en allt mer mogen karaktär, vilket han tror beror på att det finns en stor trygghet i gruppen som leder till att samtalen har blivit allt öppnare (Forsström, 2000).

När Forsström (2000) gör en jämförelse mellan litteraturen och verkligheten, utifrån sin undersökning, menar hon att två av samtalen lever upp till att vara medarbetarens samtal där medarbetaren får stå för pratandet och initiativen. Vad gäller den ömsesidighet som förespråkas i litteraturen anser Forsström att det inte finns några problem med ömsesidig respekt och åsiktsfrihet i något av de fyra samtalen. Däremot saknas i stor utsträckning en ömsesidig öppenhet vad gäller att ge varandra återkoppling – i alla samtalen får medarbetaren återkoppling, men inte chefen. Jämförelsen avslutas med att Forsström konstaterar att det är ett av utvecklingssamtalen ”/.../ som bäst lever upp till litteraturens tankar om en ömsesidig dialog mellan jämbördiga parter”, men att även ett av de andra samtalen bör få godkänt sett ur denna aspekt (Forsström, 2000 s. 43).

Den norska sociologen och forskaren Mikkelsen (1996) redogör för bakgrund till och utveckling av medarbetarsamtal i Norge och hennes syfte är att presentera ett integrerat perspektiv på medarbetarsamtal. Hon menar att ”/m/edarbetarsamtal som utgår från företagets strategiska mål utgör grunden för en kontinuerlig dialog mellan chef och medarbetare som tar tillvara de anställdas och organisationens olika behov” (Mikkelsen, 1996 s. 9). Mikkelsens perspektiv på medarbetarsamtal är pedagogiskt och hon fokuserar på lärande som en del av individens och organisationens utveckling.

Mikkelsen (1996) gör även en genomgång av inhemsk respektive engelsk och amerikansk beteendevetenskaplig forskning kring medarbetarsamtal, men konstaterar att forskningen kring medarbetarsamtal är obetydlig. I sin bok redogör dock Mikkelsen för några undantag varav ett – en undersökning som genomfördes 1995 bland 20 000 anställda vid norska postverket – visar att anställda som hade haft medarbetarsamtal skilde sig från övriga anställda. De var bland annat avsevärt mer positiva i bedömningen av sin närmaste chef, vilken de upplevde som mycket inspirerande och motiverande. De kände även större delaktighet i målstyrningsprocessen (Feedback Research AS, 1995 I: Mikkelsen, 1996). Mikkelsen redovisar även en del av sin egen forskning som grundar sig på empiriska studier från bland annat Statoil i Norge. En utvärdering av ett medarbetarsamtalssystem i Statoil visar att systemet har blivit en central del av bolagets lednings- och personalutvecklingsstrategi. Vidare är

/.../ de som har haft medarbetarsamtal /.../ oftare än övriga anställda tillfreds med möjligheten att använda sin förmåga och kompetens, med variation i arbetet, kommunikation, tillit och möjlighet att påverka avdelningens arbetsmål. Det finns ett tydligt samband mellan medarbetarsamtal och upplevd kvalitet på ledarskap och psykosocial arbetsmiljö.

(Mikkelsen, 1996 s. 215 f)

Det finns i Sverige två doktorsavhandlingar som behandlar utvecklingssamtal, dels Engquists (1990) avhandling i pedagogik och dels Lindgrens (2001) avhandling i nordiska språk. Engquist (1990) har valt att studera vad som kännetecknar

utvecklingssamtal av god respektive dålig kvalitet. Han gör dels en teoretisk analys av vad som kännetecknar samtal av bra respektive dålig kvalitet dels en empirisk analys av vilka samtal som de agerande anser vara goda respektive dåliga och vad i samtalen som avgör kvaliteten. Engquist har valt ett socialpsykologiskt forskningsperspektiv och har, eftersom det saknas teoribygge beträffande utvecklingssamtal, för sin teoretiska analys använt sig av forskning om kommunikation i allmänhet, exempelvis Watzlawicks kommunikationsteori. Genom denna analys bygger han sedan undersökningen på de teoretiska principerna om vikten av metakommunikation, som i sin tur förutsätter kommunikation på olika abstraktionsnivåer, som en förutsättning för meningsfull kommunikation.

Engquists (1990) empiriska material består av sex utvecklingssamtal mellan läkare och någon av deras närmaste medarbetare. Samtalen spelades in och samtalsdeltagarna intervjuades strax efter samtalen. Den empiriska analysen visar att tre av samtalen måste vara av låg kvalitet och att de andra tre kan vara av hög kvalitet. Dessutom visar analysen att i fyra av de sex samtalen överensstämmer deltagarnas bedömning av samtalens kvalitetsnivå sinsemellan och deras bedömningar sammanfaller även med den teoretiska bedömningen av nivån på kvaliteten. Engquist betonar i detta sammanhang att de flesta deltagarna med egna ord använde ett med teorin likartat sätt att bedöma kvaliteten. Vidare menar Engquist att undersökningen visar att avsaknaden av metakommunikation har fatala följder för kommunikationens effektivitet och kvalitet. Han konstaterar avslutningsvis att handböcker och liknande som behandlar utvecklingssamtal nästan enbart ger råd om kommunikation på konkret nivå, vilket kan tyda på att utvecklingssamtal inom företag och organisationer ses som en samtalsform där deltagarna ska prata om förutbestämda ämnen, framför allt angående sakfrågor.

Jag har visat att fungerande kommunikation (sic) måste uppfylla helt andra villkor t ex förmåga att kommunicera på olika abstraktionsnivåer som en förutsättning för (sic) att definiera parternas relation, vilket i sin tur är en förutsättning för att parterna skall kunna lösa mer konkreta problem. /.../ [det är] i första hand en fråga om att människor skall tillägna sig en ny *inställning* till begreppet kommunikation i tillämpningen utvecklingssamtal (sic), nämligen från att se kommunikation som en diskussion om enbart konkreta ting till att se den som ett möte mellan människor.

(Engquist, 1990 s. 223)

Även Lindgren (2001) intresserar sig i sin doktorsavhandling för utvecklingssamtal, men den är inte skriven inom pedagogik utan vid institutionen för nordiska språk. Till skillnad från Engquist (1990) ägnar sig Lindgren inte åt kvaliteten på samtalen utan har valt att undersöka interaktionen i utvecklingssamtal mellan chefer och medarbetare. Hon gör antagandet att det råder asymmetri mellan chefer och medarbetare och beaktar därför särskilt makt- och dominansförhållanden i samtalen. Det empiriska materialet består av fyra utvecklingssamtal som har spelats in både på ljudband och på videoband, två frågeformulär som har besvarats av samtalsdeltagarna samt uppföljningssamtal med deltagarna. Samtalen har spelats in på olika arbetsplatser inom olika branscher och samtalsdeltagarna har varierande bakgrund. Genom att använda sig bland annat av kritisk diskursanalys och IR-analys har Lindgren kommit fram till att cheferna dominerar interaktionen och att samtalen därför inte är jämbördiga utan kan beskrivas som styrda samtal. Cheferna visar sig dock vara ganska omedvetna om den auktoritetshierarki som råder mellan samtalsparterna. De bedömer samtalen som jämbördiga och är dessutom ganska omedvetna om medarbetarnas insatser i samtalen.

Typiskt för cheferna är även att de planerar och genomför samtalen på ett sätt som passar för deras syften. Även medarbetarna bedömer samtalen som jämbördiga, men denna jämbördighet som samtalsdeltagarna upplever medan de samtalar, stämmer alltså inte överens med Lindgrens analyser som tvärtom visar att cheferna kontrollerar innehåll och interaktion både på makro- och mikronivå.

Vidare pekar Lindgren (2001) på att de undersökta samtalen inte följer handböckernas råd för hur utvecklingssamtal ska bli jämbördiga och ömsesidiga. Tvärtemot råden sker samtalen på chefs rum och utan användning av någon checklista eller agenda. Dessutom är det endast cheferna som tänker igenom och förbereder samtalen medan medarbetarna i stort sett är helt oförberedda. Endast på en av arbetsplatserna har syftet med utvecklingssamtalen diskuterats tidigare, vilket innebär att chefs och medarbetarens förväntningar, vid de andra arbetsplatserna, skiljer sig åt. Medarbetarna vill prata om nuet och göra en gemensam planering, medan cheferna vill ha en koll på vad medarbetarna tycker och tänker, det vill säga vad som har hänt. Man kommer inte heller i något av samtalen överens om några planer inför framtiden eller formulerar några mål, något som Lindgren är förvånad över. Hon förväntade sig att utvecklingssamtalen skulle innehålla planering av verksamhet och arbetsförhållanden samt målformulering.

Avslutningsvis menar Lindgren (2001) att även om hennes kritiska analys visar att samtalsdeltagarna i stor utsträckning är omedvetna om interaktionen och att deras egna utsagor om samtalen därför inte visar hela sanningen, går det inte att bortse från att både chefer och medarbetare uppfattar samtalen positivt. Även om samtalen inte genomförs på de sätt som samtalsdeltagarna uppfattar och som de strävar efter, är de för den skull inte misslyckade utan har andra kvaliteter.

Men just det att de [chefen och medarbetaren] är positiva till det de gör tillsammans i utvecklingssamtalen borde emellertid gynna relationen mellan dem. De informerar varandra och lyssnar på varandra och borde alltså få förståelse för varandra. Samtalen är också tillfällen till att bryta det vardagliga arbetet och distansera sig från det, något som båda parter kan använda till att lära känna varandra, göra sig synliga för varandra, söka och ge information, argumentera för sina ståndpunkter, ge råd, få annan syn på sig själva och tillvaron, lösa problem, ha roligt, m.m.

(Lindgren, 2001 s. 252)

2.2.2.1 Diskussion

Engquists (1990) definition av utvecklingssamtal lyder: ”En förberedd regelbundet återkommande diskussion mellan chef och medarbetare avhandlande verksamhetens mål och medel och som präglas av ömsesidighet” (s. 31). Denna definition är intressant ur olika aspekter. När jag tar del av Engquists undersökning reagerar jag över det faktum att de samtal som Engquist undersöker inte är autentiska utvecklingssamtal utan snarare genomförs för att ge empiriskt material till avhandlingen. Inför dessa samtal får samtalsdeltagarna en instruktion av Engquist där han förklarar hur ett utvecklingssamtal definieras – med hjälp av ovanstående definition – och ber parterna att på sitt eget sätt och efter bästa förmåga försöka åstadkomma ett utvecklingssamtal efter riktlinjerna i definitionen. Engquist betonar visserligen att samtalen äger rum inom ramen för samtalsdeltagarnas normala arbete och att de under alla omständigheter skulle ha utförts som ett led i verksamhetens personalutveckling. Samtidigt redovisar han dock att han

medvetet valt personer som är relativt ovana vid att genomföra utvecklingssamtal och att de getts vissa instruktioner eftersom ”/.../ de medverkande var i det närmaste helt oerfarna på området” (1990, s. 141). Jag menar att man kan fråga sig om de av Engquist undersökta samtalen är representativa för utvecklingssamtal i allmänhet. Istället kan det tyckas som att Engquist undersöker samtal mellan samtalsparter som inte har tidigare erfarenhet av utvecklingssamtal varken med varandra eller med någon annan, men som försöker genomföra utvecklingssamtal utifrån de riktlinjer som Engquist har gett dem.

Både Forsström (2000) och Lindgren (2001) baserar till skillnad från Engquist (1990) sina undersökningar på autentiska samtal som ingår i den ordinarie verksamheten och där samtliga samtalsparter tidigare har haft utvecklingssamtal med varandra. Inte heller ges det, varken av Forsström eller Lindgren, några instruktioner för hur samtalen ska utformas eller vad de ska innehålla utan de undersöker samtalen så som de ter sig. Detta för med sig att samtalsdeltagarna i både Forsströms och Lindgrens undersökningsmaterial kan ge en bedömning av huruvida de samtal de har haft har varit bättre eller sämre än tidigare samtal, vilket samtalsdeltagarna i Engquists undersökning alltså inte kan göra. Jag har svårt att förstå varför Engquist väljer att undersöka icke autentiska samtal samtidigt som han definierar utvecklingssamtalet som en *regelbundet återkommande* diskussion mellan chef och medarbetare.

Engquists (1990) menar att hans undersökning visar att avsaknaden av metakommunikation har fatala följder för kommunikationens effektivitet och kvalitet. Mot detta skulle man kunna ha invändningar. Avsaknaden av metakommunikation i Engquists samtal skulle kunna bero på att han i instruktionen till samtalsdeltagarna har bett dem att genomföra ett samtal *avhandlande verksamhetens mål och medel*, vilket kanske har avhållit samtalsparterna från att metakommunicera. Det är därför intressant att jämföra med Forsströms (2000) och Lindgrens (2001) samtal. Dessa samtal styrdes inte på något sätt vad gäller innehållet, men ägnas likväl väldigt lite åt metakommunikation. Avsaknad av metakommunikation gäller alltså inte enbart för Engquists mer konstruerade samtal (tre samtal utav sex anses ha låg kvalitet) utan även för Forsströms och Lindgrens autentiska utvecklingssamtal, vilket betyder att kvaliteten på de flesta samtalen i alla tre undersökningarna, enligt Engquists sätt att se på saken, är låg.

Lindgren (2001) protesterar dock mot detta och menar att Engquist (1990) förutsätter att utvecklingssamtalen syftar till problemlösning och att samtalsparterna, för att inte lösa problemen på fel abstraktionsnivå, måste metakommunicera. Hon pekar på att hennes undersökning dels visar att problemlösning inte är något genomgående syfte för utvecklingssamtalen, dels att de problem som tas upp inte är av sådan karaktär att de behöver lösas på andra abstraktionsnivåer.

Avsaknaden av metakommunikation ser Lindgren (2001) alltså inte som något problem för utvecklingssamtal i allmänhet, utan har i likhet med Forsström (2000) valt att fokusera makt- och dominansaspekter i utvecklingssamtal. De kommer båda fram till att de undersökta samtalen, med få undantag, inte kan karaktäriseras som jämbördiga samtal präglade av ömsesidighet, något som även Engquist (1990) konstaterar i sin undersökning. Återigen är en jämförelse med Engquists definition intressant. Enligt den är utvecklingssamtalet en diskussion som *präglas av ömsesidighet*, vilket alltså enligt

både hans egen, Forsströms samt Lindgrens undersökning inte är fallet. Engquist formulerar sin definition i ett inledande skede av sin avhandling och menar att den ”/.../ är en syntes av den sk strategiska dialogen å ena sidan och vad man traditionellt brukar kalla utvecklingssamtal eller planeringssamtal å den andra” (1990, s. 31). Lindgren däremot väljer att vänta till slutet av sin avhandling innan hon ger sin definition, vilken hon menar beskriver hur utvecklingssamtalen ter sig i en empirisk analys:

Utvecklingssamtalen kan sammanfattas som återkommande samtal mellan en medarbetare och dennas närmaste överordnade chef som planeras och leds av cheferna med syfte att dels få information om medarbetarnas syn på verksamhet, arbetsförhållanden och sig själva, dels påverka medarbetarens attityder och handlingar.
(Lindgren, 2001 s. 245)

Jag menar att Lindgrens (2001) beskrivning av utvecklingssamtal väl beskriver de resultat som framkommit i hennes undersökning medan Engquists (1990) definition snarare får ses som en målsättning vilken hans undersökta samtal inte når upp till. De av Engquist undersökta samtalen är inte regelbundet återkommande och de präglas inte av ömsesidighet. Huruvida de är förberedda eller inte är svårt av utläsa av hans material. Det visar sig att samtalen i mycket hög grad lever upp till att avhandla verksamhetens mål och medel (ca 69 % av samtalstiden går i genomsnitt åt till detta), men enligt Engquists sätt att se saken innebär en hög andel kommunikation av det slaget att samtalets kvalitet anses vara låg. Följden blir, menar jag, att ju bättre samtalsdeltagarna följer Engquists instruktioner om vad ett utvecklingssamtal ska avhandla, desto lägre kvalitet anser han att samtalet har.

Sålunda har, i tidigare studier, utvecklingssamtal undersökts utifrån olika utgångspunkter och med skilda aspekter av samtalen i fokus. Forsström (2000) är mycket försiktig i att generalisera sina resultat, men det kan anmärkas att Lindgrens (2001) djupare och bredare undersökning i mycket bekräftar hennes resultat. Engquist (1990) är även han försiktig i sin diskussion om resultatens generaliserbarhet. Lindgren däremot konstaterar dock redan i sin syftesbeskrivning att hon utifrån analyser av typfall avser att ge en generaliserad beskrivning av samtalstypen. *Om* Engquists resultat skulle generaliseras till att gälla utvecklingssamtal i allmänhet skulle vi kunna konstatera att kvaliteten på kommunikationen i utvecklingssamtal är relativt låg. Samtidigt visar Forsströms och framför allt Lindgrens undersökning (vilken hon menar är giltig för utvecklingssamtal i allmänhet) att utvecklingssamtal inte motsvarar litteraturens och den allmänna uppfattningens bild av en jämbördig och ömsesidig dialog. Råd och förslag till hur denna obalans ska bli bättre finns i handbokslitteraturen (se 2.2.1, Problemområdet medarbetarsamtal) och dessutom ger Forsström tre konkreta råd:

- Klargör samtalets funktion genom information och utbildning kring syftet med utvecklingssamtal samt genom träning i samtalsmetodik. Utarbeta dessutom en övergripande checklista med utrymme för individuell anpassning vilken kan fungera som ett stöd.
- Kom gemensamt överens om vilka ramar som ska gälla för samtalet - var samtalet ska äga rum, hur länge samtalet ska pågå och hur parterna bör förbereda sig.

- Låt medarbetaren komma till tals och ta initiativ – ett ansvar som enligt Forsström vilar på chefen eftersom han/ hon är i överläge i det asymmetriska rollförhållande som råder mellan parterna.

(Forsström, 2000)

Lindgren (2001) kommer inte med några särskilt konkreta råd, men hoppas att resultaten av hennes undersökning kan användas till att utveckla samtalsstypen och öka demokratin på arbetsplatserna.

Dessa tidigare studier ger alltså en ganska dystert bild av utvecklingssamtal som icke jämbördiga samtal utan ömsesidighet och med låg kvalitet på kommunikationen. Mycket kan med stor säkerhet göras, bland annat med hjälp av ovanstående råd och med vetskapen om resultaten från undersökningarna i minnet. Naturligtvis skulle det både vara intressant och kunna ge fler infallsvinklar att dessutom vidare studera dessa aspekter av utvecklingssamtal. Jag har dock valt att gå en annan väg.

Som tidigare har nämnts skriver Lindgren bland sina slutsatser att samtalen inte behöver ses som misslyckade trots att de inte följer de råd som ges i handböckerna och trots att de inte genomförs på de sätt som samtalsdeltagarna uppfattar och strävar efter. Det är den vägen jag har valt. Även om samtalskvaliteten är låg och även om samtalen inte är så jämbördiga som de tros vara och borde vara, har de troligen andra kvaliteter. Vilka är de kvaliteterna? Uppfylls de syften som finns med utvecklingssamtal?

2.3 Teori 2

Detta avsnitt behandlar litteratur och forskning som kan kopplas till medarbetarsamtal på olika sätt. Inledningsvis redogör jag kort för begreppet kompetensutveckling (2.3.1), därefter diskuterar jag forskning om kartläggning av utbildningsbehov och kompetens (2.3.2), för att avslutningsvis diskutera arbetsmotivationsteorier (2.3.3).

2.3.1 Kompetensutveckling

Forsberg et al. (1984) menar att ”/m/ed personalutbildning avses vanligen i praktiken att arbetsgivaren är huvudman för utbildningen, att den innehållsmässigt har anknytning till arbetet i vid mening, att den helt eller delvis sker på arbetstid samt att den helt eller delvis finansieras av arbetsgivaren” (s. 18). De skriver vidare att det är vanligt att personalutbildning betraktas som en del av det mer överordnade begreppet personalutveckling. Detta är något som även Söderström (1980) ger uttryck för när han skriver att personalutveckling är en samlingsbeteckning för olika pedagogiska insatser i ett företag eller en organisation. Han definierar personalutveckling som

.../ åtgärder för utveckling och nyförvärv av kunskaper, färdigheter och attityder som dels ligger i linje med den anställdes förutsättningar, intressen och ambitioner, dels kan bedömas ge den anställde nödvändiga eller önskvärda kvalifikationer för nuvarande och framtida arbetsuppgifter /.../.

(Söderström, 1980 s. 134)

Enligt Söderström (1980) omfattar personalutveckling allt från introduktion, till exempel vid nyanställning, utbildning i form av bland annat vidareutbildning och

fortbildning samt övriga utvecklingsåtgärder som exempelvis arbetsrotation och projektarbete.

Lundmark (1998) använder i sammanhanget istället begreppen kompetens och kompetensutveckling, där det sistnämnda avser åtgärder som dels genom formell utbildning, dels genom informella planerade aktiviteter, som till exempel arbetsrotation, syftar till att öka kompetensen hos den enskilde individen. Hon poängterar att kompetens alltid måste sättas i relation till något, det vill säga ”/k/ompetens innebär att ha en potentiell handlingsförmåga i relation till en viss uppgift, situation eller arbete” (s. 34).

2.3.2 Kartläggning av utbildningsbehov och kompetens

I samband med att intresset för och omfattningen av personalutbildning ökade i början av 1960-talet, sökte man metoder för att på ett mer systematiskt sätt kartlägga och analysera utbildningsbehov i arbetslivet. I början gjordes befattningsanalyser och i anslutning till det kartläggningar av utbildningsbehov. Därefter har intresset ökat för att utifrån sådana kartläggningar planera och genomföra utbildningar (Lundmark, 1998).

En av dem som har forskat kring utbildningsbehov och behovsanalyser är Barbro Forsberg (t ex 1984, 1985, 1986)⁴. När det inom ett företag fattas beslut om genomförande av utbildning grundas dessa beslut på mer eller mindre rationella överväganden. Grunden för dessa överväganden bör vara kunskap om vilka behov av utbildning som finns och strategier för kartläggning av dessa behov, menar Forsberg (1984).

Enligt Forsberg (1984) är en viktig utgångspunkt att utbildningsbehov alltid förekommer i relation till något, exempelvis i relation till arbetet eller till individen. Hon menar att det i huvudsak finns två nivåer vad gäller utbildningsbehov i förhållande till arbetet – *organisationsnivån*, det vill säga företagens/ organisationens behov av kunskaper och kompetens och *individnivån*, det vill säga individens behov av kunskaper och kompetens. Vidare pekar Forsberg på att organisationen ofta ser utbildning som ett medel för att nå organisationens mål medan individen ser utbildning som ett medel för att uppnå sina individuella mål, vilket kan leda till konflikt om målen skiljer sig åt och inte innebär samma typ av utbildningsbehov. För att en utbildning ska resultera i mesta möjliga effekter bör strävan vara att nå en balans mellan organisationens och individens mål så att de i så hög grad som möjligt överensstämmer, menar Forsberg. Hon påpekar samtidigt att man bör vara medveten om att i verkligheten väger ofta organisationens mål och utbildningsbehov tyngre och får större utrymme.

Enligt Lundmark (1998) finns det ett annat begrepp som är relevant att diskutera i sammanhanget eftersom det står i kontrast till utbildningsbehov, nämligen utvecklingsbehov. *Utbildningsbehov* är behov av kompetensutveckling som åtgärdas genom traditionella utbildningsaktiviteter, det vill säga kurser i exempelvis ekonomi, arbetsrätt och programmering. *Utvecklingsbehov* däremot är ett vidare begrepp som

⁴ Rapporten från 1984 är en teoretiskt inriktad rapport inom det s k PIA-projektet (Program för forsknings- och utvecklingsarbete rörande arbetslivets pedagogik) vid Pedagogiska institutionen, Uppsala universitet. Eftersom rapporterna från 1985 och 1986 redovisar studier som genomförts utifrån dessa teoretiska resonemang refererar jag fortsättningsvis endast till den förstnämnda, Forsberg, 1984.

innefattar både utbildningsbehov och sådana behov av kompetensutveckling som bäst kan tillgodoses i samband med arbetet. Utöver utbildning handlar det om planerat lärande i arbetet genom till exempel projekt, arbetsrotation och handledning. Kombinationen av praktiska erfarenheter och teoretisk kunskap kan ge förutsättningar för exempelvis ökade insikter i strategiska frågor, en ökad förståelse för den egna yrkesrollen och för de eventuellt nya krav som ställs samt för det löpande arbetet (Lundmark, 1998). Forsberg (1984) använder nästan enbart begreppet utbildningsbehov, men jag menar att hennes resonemang kring behovsanalyser går att applicera även på begreppet utvecklingsbehov. Hon skriver själv att resultatet av behovsinventeringen och tolkningen av den inte nödvändigtvis behöver leda till konkreta utbildningssituationer utan att även andra åtgärder som till exempel arbetsutvidgning och projektarbete är tänkbara.

Bland andra Forsberg et al. (1984) och Lundmark (1998) menar att vid planering av utbildning bör följande steg ingå:

1. Kartläggning och analys av behov
2. Fastställande av utbildningsmål
3. Planering av innehåll i och för genomförande av utbildningsåtgärderna
4. Planering för utvärdering av utbildningens resultat och effekter

(Forsberg et al., 1984 och Lundmark, 1998)

Samtliga efterföljande steg har sin grund i den behovskartläggning och den behovsanalys som har gjorts i ett inledande skede (Forsberg et al., 1984 och Lundmark, 1998). Behovskartläggning kan jämföras med datainsamling medan behovsanalys är ett vidare begrepp vilket även medför en tolkning av de behov som kartläggningen har visat. Tolkningen innebär att den preliminära behovsbild som kartläggningen resulterat i relateras till systematisk kunskap om bland annat arbetsorganisationen och det aktuella yrkesområdet. Den syftar till att ge underlag för det fortsatta planerandet av utbildning och till exempel svar på vilken typ av kunskaper som behövs för att tillfredsställa de behov som den preliminära bilden har visat. Utifrån tolkningen framträder en ny behovsbild, vilken sedan översätts till konkreta utbildningsplaner vad gäller till exempel mål för utbildningen, val av innehåll och utbildningsformer (Forsberg, 1984).

Forsberg (1984) påpekar att kartläggningen av utbildningsbehov kan utformas på olika sätt beroende på om behoven är helt okända eller om det delvis finns en bild av vilka behoven är. Hon presenterar ett antal systematiska metoder som kan användas för att kartlägga utbildningsbehov och betonar att dessa metoder kan användas i olika syften i ett kartläggningsskede och att de bör ses som komplement till varandra. De metoder som beskrivs är:

- metoder för befattnings- och arbetskravsanalyser
- critical incident
- planeringssamtal
- problemorienterade gruppsamtal
- modell för probleminriktad utbildningsplanering
- datainsamling för framtidsbedömningar

(Forsberg, 1984)

En av dessa metoder för kartläggning av utbildningsbehov är alltså planeringssamtal eller utvecklingssamtal, som kan vara ett sätt att nå överensstämmelse mellan individens och företagets mål, att utreda medarbetarens utbildningsbehov och upprätta individuella utvecklingsplaner (Forsberg, 1984). Även Lundmark (1998) diskuterar på ett liknande sätt planeringssamtal som ett led i kartläggningen av kompetensutvecklingsbehov. Forsberg konstaterar i sammanhanget att det är viktigt att dokumentera samtalet skriftligt bland annat för att det chefen och medarbetaren har kommit överens om ska kunna följas upp successivt. Dessutom är det, menar Forsberg, betydelsefullt att se till att samtalet faktiskt leder till någon typ av handling – samtal som inte får några konsekvenser eller överenskommelser som rinner ut i sanden leder inte till något gott varken för medarbetaren eller för företaget.

I kontrast till den behovsrelaterade kartläggning som Forsberg (1984) och Lundmark (1998) diskuterar har Dahlborg (2000), i en C-uppsats från Pedagogiska institutionen vid Lunds universitet, utvecklat och utprovat ett instrument för kvalitativ kartläggning av dold kompetens. Dahlborg påpekar att de kartläggningsmodeller som är vanliga inom det pedagogiska området ofta är framtagna för att kartlägga och analysera behov i form av brister i personalens kompetens i förhållande till organisationens behov, mål och strategier. Denna behovsrelaterade kartläggning, menar han vidare, förefaller även vara den vanligaste inom företag. Dahlborg har istället för att utgå från behoven tagit den dolda kompetensen som utgångspunkt och hans instrument syftar till att kartlägga den kompetens som redan finns i en organisation, det vill säga som individerna förfogar över och som *kan* komma till användning på kort eller lång sikt.

2.3.3 Arbetsmotivation

Enligt en studie om arbetsmotivation (Tollgerdt-Andersson, 1993) används begreppet arbetsmotivation oftast för att förklara varför människor känner arbetsglädje, tillfredsställelse och engagemang samt varför de arbetar mycket. Även Schou (1991) förklarar i sin doktorsavhandling termen på liknande sätt och menar vidare att motivationsforskningen traditionellt har haft två olika fokus, dels individen och dels situationen. Individforskningen har studerat personlighetsfaktorer medan situationsforskningen har koncentrerat sig på att finna externa faktorer (t ex belöningsystem) som förklaring till arbetsmotivation.

Forskningen inom motivationsområdet är omfattande och Schou (1991) redogör bland annat för teorier som kretsar kring behov, rättvisa, förstärkning, förväntan, mål, återkoppling, arbetsklimat och arbetets egenskaper.

Behovsteorierna utgår från att människans beteende kan förklaras utifrån de behov hon har i en viss situation. Maslows (1970) behovsteori om motivation grupperar människans behov i ett hierarkiskt system som brukar beskrivas som en pyramid eller i form av steg i en trappa. De fem behoven är *fysiologiska behov, säkerhetsbehov, kontaktbehov, uppskattnings- och statusbehov* samt *behov av självförverkligande*. Människan strävar efter att tillfredsställa en behovsnivå i taget och först när behoven på en nivå är tillfredsställda kommer behoven på nästa nivå att göra sig gällande (Maslow, 1970). Schou (1991) skriver att Maslow utvecklade sin teori som en generell motivationsmodell, men att den från 1960-talet och framåt blev populär även som förklaringsmodell till arbetsmotivation.

Även McClelland (1985) har forskat kring behov och menar att framför allt tre olika behov är viktiga i en organisationsmiljö, nämligen *behov av att lyckas*, *maktbehov* och *behov av social tillhörighet*. Olika individer drivs olika starkt av dessa behov. En person med starkt maktbehov är mer intresserad av status och prestige än av att göra ett bra jobb, medan en person som i första hand drivs av behov av social tillhörighet föredrar samarbete framför konkurrens. Behovet av att lyckas handlar om individens strävan att exempelvis alltid lyckas bättre än tidigare (McClelland, 1985).

En annan forskningsinriktning har undersökt målens betydelse för arbetsmotivation och Schou (1991) skriver att ”/a/lla typer av mål eller avsikter tjänar samma funktion, nämligen att leda individen i en viss riktning så att organisatoriska och/ eller personliga behov tillfredsställs” (s. 16). Han menar vidare att forskning visar att mål leder till bättre arbetsprestationer och högre arbetsmotivation, men för att denna effekt ska uppstå krävs att målen är specifika, tillräckligt utmanande, accepterade av individen och att individen får återkoppling när målet eller ett delmål har nåtts.

Vad gäller återkoppling anses den inte bara vara viktig i förhållande till mål. Enligt Schou (1991), antas återkoppling vara en betydelsefull förutsättning för allt mänskligt beteende, så även arbetsprestationer. Han påpekar vidare att flera studier har visat att återkopplingen i sig är viktig för arbetsprestationen, men ger ännu mer effekt om den ges i anknytning till ett mål.

I boken *Arbeta – varför det?* presenterar Maccoby (1988) en motivationsteori, vilken bygger på egen forskning och som han menar är anpassad till en föränderlig ekonomi och nya sociala karaktärstyper⁵. Den föränderliga ekonomin kallar Maccoby för teknoservice, vilket han menar är det mest utvecklade sättet att arbeta i slutet av 1990-talet och som tvingats fram av den internationella konkurrensen och informations- och kommunikationsteknologin. Teknoservice kännetecknas av kundanpassade produkter och tjänster och en teknoserviceorganisation kännetecknas av nätverk, lagarbete, platt hierarki och ständig anpassning till skiftande förhållande.

Maccoby (1988) diskuterar det han kallar föråldrade motivationsteorier, vilka han menar är utformade av akademiker åt experter i byråkratier. De akademiska teorierna inriktar sig på ett enda motivationsvärde på bekostnad av hela personligheten och uppfattar människan som en ekonomisk människa, en sociologisk människa, en politisk människa eller en psykologisk människa, menar Maccoby. Han anser att de är partiella teorier som behandlar en partiell människa, det vill säga som drivs av antingen pengar, makt, status eller en behovshierarki. En av dessa teorier om den partiella människan är, enligt Maccoby, Maslows psykologiska människa vars motivation förorsakas av behov. Felet med Maslows teori, menar Maccoby, är dels att den saknar empiriskt stöd, dels att den visserligen fungerar tämligen väl i industriella byråkratier, men är grovt vilseledande i teknoservicemanagement.

Maccobys (1988) motivationsteori bygger på människans drivkrafter vilka han har indelat i åtta kategorier: självbevarelse, samhörighet, njutning, information, kunnande, lek, värdighet samt mening. Dessa kategorier utgörs inte av någon hierarki utan ”/a/lla

⁵ De sociala karaktärstyperna är *expert*, *hjälpare*, *försvare*, *innovatör* och *självutvecklare*. För en mer utförlig diskussion kring dessa hänvisas till Maccoby, 1988.

människor ger i en eller annan form uttryck för alla dessa drivkrafter. Dessutom kan de komma i konflikt med varandra. Vid en given tidpunkt dominerar en av drivkrafterna” (Maccoby, 1988 s. 56). Även om vi till vardags talar om behov, inte om drivkrafter, använder Maccoby uttrycket drivkrafter för att stimulera läsaren till att utvärdera sina behov. Han menar att mänskliga behov aldrig är rent fysiologiska. När vi talar om ett behov uttrycker vi samtidigt en värdering. Till exempel är behovet av beskydd och kärlek ett uttryck för värderingen samhörighet. Vidare hävdar Maccoby att det finns tre typer av behov vilka antingen kan stärka eller försvaga oss beroende på vilka värderingar de uttrycker. *Utvecklingsbehov* aktiverar oss och ökar våra krafter, *vidmakthållandebhov* håller oss igång och bevarar en känsla av värdighet medan *tvångsmässiga behov* försvagar oss.

Vad gäller de åtta drivkrafterna menar Maccoby (1988) att olika situationer i arbetslivet stimulerar olika drifter:

Risken för avsked eller arbetslöshet eller osäkerheten i samband med en omorganisation kan väcka *självbevarelsedriften*.

Möjligheten att känna *samhörighet* (tillgivenhet, omsorg, erkännande, gemenskap) i arbetet är en viktig motivationsfaktor för många människor.

I dagens samhälle tillåts, bland annat på grund av ekonomiska förhållande, ett obegränsat antal behov att blomstra. Följden blir att människor vill och förväntar sig att arbetet skall vara roligt och om arbetet uppfyller denna drift till *njutning* kommer människor att ge mer av sig själva i arbetet.

Alla människor söker *information* (budskap, återkoppling, förståelse) som talar om för oss hur vi uppfattas och hur vi klarar våra arbeten. Vi blir motiverade av möjligheten att nå resultat och därför vill vi gärna ha reda på hur planerna ser ut för att kunna anpassa oss.

Behovet av prestation, makt, kompetens och kontroll stärker och utvecklar driften till *kunnande*. Människor blir motiverade av utmaningar som anstränger, men inte överstiger deras färdigheter.

Driften till *lek* skulle kunna sammanföras med kunnande eftersom lek är ett sätt att prova nya färdigheter och strategier, vilket kan bidra till kunnande. Skillnaden är att lek hör ihop med frihet och att i leken ingår att man uttrycker sig själv genom upptäckt, experimenterande och uppfinning. Leklusten är en styrka som ger glädje och mening åt exempelvis marknadsförare som leker med produktidéer och forskare som prövar hypoteser.

Behovet av respekt, självuppskattning och integritet ligger bakom drivkraften *värdighet* och är väsentligt för produktiv motivation. En organisation bör därför präglas av ömsesidig respekt och ledningen bör ge personalen möjligheter att vinna och lyckas genom att ställa upp mål som är uppnåeliga.

Driften efter *mening* är den strategiska driften, vilken formar alla andra behov. Vi ger mening åt alla våra erfarenheter och impulser även om vi inte är medvetna om det. Arbetsmiljön blir mer tilltalande och motivationen stärks när alla finner samma mening i arbetet.

Maccoby (1988) menar att drivkrafterna förklarar både vår entusiasm och vårt motstånd inför företeelser, det vill säga vår motivation till att exempelvis engagera oss i ett projekt, att lära oss nya saker och liknande. ”Att leda mänsklig motivation kräver förståelse av drivkrafterna och förmåga att skapa möjlighet att ta dem i anspråk och utveckla dem. Detta gäller i lika hög grad för att styra sig själv som för att leda andra” (Maccoby, 1988 s. 79). Han poängterar vidare att när medarbetarna vill göra det som organisationen behöver då har produktiv motivation uppnåtts. För att stärka och leda motivationen kan en chef använda sig av fyra begreppsliga redskap:

Ansvar betecknar dels ansvar för en uppgift, men även ansvar för ett område. Människor blir motiverade av möjligheter att uttrycka sig själva på ett meningsfullt sätt genom sitt arbete, vilket innebär att ansvaret bör ta drivkrafterna kunnande, information, lek, värdighet och mening i anspråk. Ansvaret bör inte över- eller understiga kompetensnivån.

Belöningar motiverar genom att de bekräftar individens värde, men det gäller att belöningarna hanteras på ett genomtänkt sätt. Dessutom är det viktigt att tänka på att pengar inte är den enda eller i alla fall mest effektiva belöningen.

Sakskäl stimulerar drivkrafter, speciellt självbevarelse, information, värdighet och mening. Genom att ledningen till exempel förklarar vilken hård konkurrenssituation företaget befinner sig i kan medarbetarna drivas till att arbeta hårdare för att rädda företaget. Genom att ge skäl till beslut och handlingar kan ledningen styra meningsdriften och det är ledningens uppgift att ge skäl som olika typer av medarbetare finner meningsfulla.

Människor blir motiverade genom *relationer* till chefer, arbetskamrater, underlydande, kunder och leverantörer. Relationer skapar en känsla av stöd och följden blir motivation. Alla medarbetare blir motiverade av relationer som präglas av respekt för den enskildes värdighet, erkännande för väl utfört arbete och möjligheter till lärande och delaktighet.

För sin doktorsavhandling har Schou (1991) genomfört en enkätundersökning, vilken omfattar 780 ingenjörer på knappt 50 olika arbetsplatser. Resultaten av Schous studie är i stora delar lätt att relatera till Maccobys (1988) motivationsteori och hans resonemang om de åtta drivkrafterna. En av de första slutsatser Schou drar är att det inte finns någon enstaka faktor, eller något undergörande recept att ta till för att förbättra motivationen inom en organisation. Tvärtom måste ett stort antal faktorer hos individen samt inom och utanför organisationen beaktas för att motivera medarbetarna – det krävs en helhetssyn. En del av denna helhetssyn är, enligt Schou, att chefen och ledningen måste vara lyhörda för individens speciella situation och behov samtidigt som de ska se till att matcha dessa behov med företagets. Resultaten visar även bland annat att personer som fick delta i målformuleringsprocessen uppvisade en större vilja att uppnå de egna målen. Högre motivation visade sig även personer med hög grad av kundkontakt ha, de

upplevde att de hade mer motiverande arbetsuppgifter, hade mer motiverande mål och fick mer återkoppling i arbetet.

Schou (1991) skriver också att resultaten av studien visar att utvecklingssamtal vilka ofta används för att leda, styra och motivera medarbetare, i stora drag fungerar som de är avsedda att göra. Personer som hade sådana samtal regelbundet hade bland annat högre motivation, kände större arbetstillfredsställelse, upplevde arbetsklimatet mer positivt, kände större engagemang och identifikation med företaget, fick delta mer i målformuleringsprocessen, hade tydligare mål och fick mer återkoppling på målen än personer som inte hade utvecklingssamtal. Han menar vidare att den här typen av samtal är viktiga redskap för chefer som vill få en klarare bild av individens särskilda situation och behov för att utifrån det kunna motivera varje medarbetare på det sätt som passar den bäst.

3 Metod

Metodkapitlet inleds med att jag i 3.1 redogör för vilken forskningsstrategi jag har valt. Därefter (3.2) beskriver jag hur jag har gått tillväga vid genomförandet av min empiriska studie. Slutligen följer en diskussion av metodkvalitet (3.3).

3.1 Forskningsstrategi

När jag stod inför att avgöra vilket tillvägagångssätt som skulle vara mest lämpligt i förhållande till mitt syfte konsulterade jag en rad metodböcker och det föll sig därefter ganska naturligt för mig att välja surveyundersökningen som forskningsstrategi. Surveyundersökningen är ett av de vanligaste tillvägagångssätten vid samhällsforskning (Denscombe, 1998). Den syftar till att ta fram data som kan användas till en kartläggning av rådande omständigheter eller som kan analyseras för att få fram mönster och för att göra jämförelser (Bell, 1999, Cohen & Manion, 1994 och Denscombe, 1998). Det som särskilt karakteriserar surveyundersökningen är att (1) den har *bred och omfattande täckning* – den ska ge överblick, att (2) den sker *vid en bestämd tidpunkt* och fokuserar de förhållanden som är aktuella vid tidpunkten för datainsamlingen samt att (3) den är beroende av *empiriska data* (Denscombe, 1998). Eftersom jag var ute efter att genom empiriska data skaffa mig en överblick över vilka aktuella förhållanden som rådde vid tidpunkten för min undersökning anser jag att det med tanke på mitt syfte var lämpligt att välja surveyundersökningen som forskningsstrategi.

3.2 Genomförande

Detta avsnitt inleds med en beskrivning av förberedelserna inför den empiriska studien (3.2.1). Därefter följer en redogörelse för datainsamlingsmetoder (3.2.2), urval av respondenter (3.2.3), enkätkonstruktion och pilotstudie (3.2.4), praktisk hantering (3.2.5) samt bearbetning av data (3.2.6).

3.2.1 Förberedelser

Inledningsvis behövde jag skaffa mig en grundläggande bild av hur Aller använder sig av medarbetarsamtal och jag hade därför ett möte med Nils Hederström som är

personaldirektör på Svenska Aller ab och Annette Birr som är personalansvarig på Aller tryck ab. Denna inledande träff fungerade till stor del som ett ömsesidigt informationsmöte under vilket vi diskuterade dels hur medarbetarsamtal används på Aller (se 4.1, Medarbetarsamtal inom Allerkoncernen), dels hur våra intressen och önskemål skulle kunna kombineras så att resultatet i slutändan skulle vara givande både för Aller och för min uppsats. Inför mötet hade jag skrivit en lista med frågor som jag ansåg att jag behövde få svar på (bilaga 1). Denna användes dock inte som någon form av intervjuguide, utan fungerade mer som en 'kom-ihåg-lista' till mig själv för att jag i slutet av diskussionen skulle kunna kontrollera att all den information jag hade behov av hade täckts in. Under mötet fick jag även ta del av det skriftliga utbildningsmaterial och den medarbetarsamtalsfolder som Aller använder sig av.

3.2.2 Datainsamlingsmetoder

Utifrån min forskningsstrategi funderade jag över hur jag skulle gå tillväga vid insamlingen av data. Som en inledning till och bakgrund åt surveyundersökningen började jag med att granska och analysera det material som jag hade fått av Aller vid informationsmötet. Detta är vad som i vid mening kallas dokumentanalys (Repstad, 1999). Granskningen och analysen resulterade i avsnitt 4.1 (Medarbetarsamtal inom Allerkoncernen), vilket dels syftar till att ge bakgrund åt resten av den empiriska studien och dels används i analysen av övrigt empiriskt material.

Enligt Denscombe (1998) är det viktigt att vara medveten om att surveyundersökningen som tillvägagångssätt inte är någon forskningsmetod utan en forskningsstrategi. Med utgångspunkt i denna strategi kan en rad olika metoder väljas, så som exempelvis intervjuer, observationer, frågeformulär/ enkät, skriftliga källor och attitydformulär (Cohen & Manion, 1994, Denscombe, 1998).

Vilken metod man än väljer, är syftet att från ett stort antal personer få svar på en och samma fråga. Detta för att forskaren inte enbart ska kunna beskriva utan också *jämföra* svaren, det vill säga relatera olika kännetecknande drag till varandra och visa hur man kan kategorisera resultaten på olika sätt.

(Bell, 1999 s. 19)

De datainsamlingsmetoder jag valde mellan för surveyundersökningen var framför allt enkät respektive intervju. Det finns ett antal skillnader mellan dessa två metoder varav vissa talar för, andra talar mot, respektive metod. Jag anser att de fördelar som finns med att använda sig av en enkät, i mitt fall övervägde nackdelarna och valet framstod till slut som relativt okomplicerat (se 6.1, Metoddiskussion). Den skillnad som spelade störst och mest avgörande roll för mitt metodval var att en enkätundersökning kan göras på ett större urval respondenter - i relation till såväl tidsåtgång som ekonomiska aspekter. Enkäten har även den fördelen att en enkätundersökning normalt kan göras inom ett större geografiskt område än en intervjuundersökning (Ejlertsson, 1996). Att kunna använda mig av ett stort antal respondenter bedömde jag som viktigt om jag skulle kunna uppnå mitt syfte. Eftersom respondenterna dessutom är utspridda både geografiskt (Helsingborg, Malmö och Stockholm) och på olika företag inom koncernen menar jag att en enkätundersökning är den datainsamlingsmetod som var mest lämplig för mig att använda.

3.2.3 Urval av respondenter

Under mitt första möte med Nils Hederström och Annette Birr på Aller diskuterades vilka personer som skulle ingå i undersökningen. På S&H förlag (22 anställda) används inte samma modell för medarbetarsamtal som inom övriga koncernen – dessa uteslöts därför. Av Aller tryck ab:s 202 anställda arbetar de flesta inom produktionen och medarbetarsamtal har ännu inte införts för dem, men 20 personer inom företaget som inte arbetar i produktionen har medarbetarsamtal och dessa togs därför med i undersökningen. Det totala antalet deltagare i enkätundersökningen uppgick efter denna sortering till 359 personer.

3.2.4 Enkätkonstruktion och pilotstudie

Vid utformningen av enkäten försökte jag uppnå det som får sägas vara målet: ”/.../ [att] konstruera en enkät som kommer att ge den information man behöver, som svarspersonerna kan acceptera och som inte medför några problem vid analysen och tolkningen av svaren” (Bell, 1999 s. 103).

Innan jag började formulera frågorna till enkäten tänkte jag noga igenom mitt problemområde och syftet med undersökningen för att vara säker på vilken information jag var ute efter och för att få en bättre föreställning om vilka frågor som var väsentliga att ställa för att få fram den informationen. Detta är ett tillvägagångssätt som starkt rekommenderas av bland andra Ejlertsson (1996), Denscombe (1998) och Trost (2001). Utifrån detta kom jag fram till att det fanns fyra områden som jag ville ha information om. Jag behövde viss *bakgrundsinformation* om respondenterna och jag ville ha information om hur *förutsättningarna* inför medarbetarsamtalen såg ut för respondenterna. Dessutom ville jag veta hur respondenterna upplevde själva *samtalet* och vilka eventuella *resultat och effekter* respondenterna upplevde som en följd av medarbetarsamtalen. Med utgångspunkt i dessa fyra delområden formulerade jag sedan frågorna till enkäten. Under arbetet med frågorna försökte jag givetvis att hålla alla de goda råd och ’regler’ i minnet som jag har tagit del av i metodlitteraturen (t ex Bell, 1999; Denscombe, 1998; Ejlertsson, 1996 och Trost, 2001). Samtidigt försökte jag att hela tiden ställa mig själv kritiska frågor som exempelvis ”Vad får jag veta genom att ställa den här frågan – är den informationen intressant i förhållande till mitt syfte?”.

Jag var dock, som sig bör, medveten om att jag formulerade mina frågor och svar på ett sätt och med en bakomliggande tanke som för mig tycktes självklar, men som av andra personer skulle kunna uppfattas eller tolkas på ett annorlunda sätt. Enligt Ejlertsson (1996) måste en enkät alltid testas i en provundersökning, en så kallad pilotstudie, innan den används i den egentliga undersökningen. Syftet med pilotstudien är bland annat att kontrollera att alla frågor och instruktioner är tydliga och begripliga och att frågorna tolkas enligt frågekonstruktörens avsikter (Bell, 1999 och Ejlertsson, 1996). I den huvudsakliga pilotstudien bör, enligt Bell och Ejlertsson, enkäten prövas bland personer som ligger så nära personerna i den blivande undersökningsgruppen som möjligt.

På grund av den tidspress jag arbetade under samt beroende av praktiska omständigheter bedömde jag att det inte var rimligt att genomföra en pilotstudie enligt dessa ’konstens alla regler’. Dock gjorde jag mitt bästa för att trots rådande förhållanden kontrollera att enkäten verkligen fungerade som det var tänkt. Min handledare gav feedback på enkäten i flera omgångar. En annan lärare vid Pedagogiska institutionen, med

omfattande erfarenhet av enkätundersökningar, granskade även han enkäten och därefter tog jag hjälp av vänner och bekanta för att i så stor utsträckning som möjligt rensa enkäten från direkta felaktigheter och sådant som skulle kunna leda till missförstånd. Slutligen skickades enkäten till mina kontaktpersoner på Aller för granskning. Jag bedömde deras kommentarer och synpunkter som väldigt värdefulla eftersom de, till skillnad från mig, har stor kunskap om den miljö som enkäten skulle distribueras i och därför kunde bedöma huruvida frågor, ord och uttryck eventuellt skulle kunna missuppfattas, tolkas felaktigt eller till och med väcka irritation. Detta förfarande finner jag stöd för hos Bell (1999) som skriver att ”/.../ om det är svårt eller omöjligt [att genomföra en ’riktig’ pilotstudie] får man göra så gott man kan. /.../ i nödfall får man använda sig av kamrater eller familjen som pilotpersoner” (s. 112).

3.2.5 Praktisk hantering

När enkäten var klar skrev jag ett följebrev, ett så kallat missivbrev (bilaga 2), i vilket jag berättade vem jag är, förklarade syftet med undersökningen och informerade om vilka som ingår i den samt berättade på vilket sätt resultatet av undersökningen kommer att användas. Genom missivbrevet upplyste jag även respondenterna om att deras deltagande var frivilligt, men förklarade samtidigt att det är viktigt för undersökningens kvalitet att alla som får enkäten besvarar den. Att respondenternas svar skulle komma att behandlas konfidentiellt samt innebörden av det framgick klart i brevet. Slutligen lämnade jag även en del upplysningar kring den praktiska hanteringen av svarskuvert, senaste svarsdatum och liknande. Missivbrevet undertecknades dels av mig, dels av Nils Hederström, personaldirektör på Svenska Aller ab. När jag formulerade missivbrevet utgick jag bland annat från Ejlertssons (1996) rekommendationer.

Innan enkäten skickades ut till respondenterna konstruerade jag tre versioner genom att använda tre olika typsnitt för rubriken på enkäten. Detta gjordes för att kunna hålla isär tre skapade företagsgrupper inom koncernen eftersom man från Allers sida var intresserad av att få reda på eventuella skillnader mellan dessa grupper.

Aller bistod mig med att kopiera upp den slutliga versionen av enkäten (bilaga 3) och missivbrevet, varav det sistnämnda fästes som ett försättsblad till enkäten. Distributionen skedde sedan via internposten på Aller till samtliga respondenter. Utskicket av enkäterna gjordes i början av vecka 15. För att få så hög svarsfrekvens som möjligt försökte jag, enligt Ejlertssons (1996) rekommendationer att välja en tidpunkt som inte allt för mycket skulle konkurrera med andra, för mig kända, ’aktiviteter’ – exempelvis tog jag hänsyn till att påsken inföll under vecka 13.

Vid utskicket bifogades även ett svarskuvert som hade frankerats och försetts med en adressetikett med mitt namn och min adress. Jag valde att låta svarskuverten returneras direkt till mig via extern postgång. Detta eftersom jag bedömde att svarsfrekvensen troligen skulle bli högre om jag kunde garantera respondenterna att svarskuverten gick obrutna direkt till mig, istället för via Aller.

Sista svarsdatum sattes till den 17 april, vilket gav respondenterna en dryg vecka på sig att besvara enkäten. Jag valde medvetet att sätta tidsgränsen relativt snart efter utskicket eftersom jag bedömde att risken för att enkäten skulle bli liggande obesvarad hos respondenten då skulle minska. Den 17 april hade jag fått 140 svarskuvert och de

följande dagarna kom ytterligare ungefär 25 svarskuvert. Eftersom svarsfrekvensen var låg skickades en påminnelse (bilaga 4) ut av Aller via mail den 22 april till samtliga respondenter. I påminnelsen uppmanade jag respondenterna att besvara och återsända enkäten. Den 30 april hade jag mottagit totalt 201 svarskuvert. Eftersom svarsfrekvensen fortfarande var relativt låg beslutade jag mig för att skicka ut en andra påminnelse (bilaga 4) där jag på nytt uppmanade respondenterna att besvara och återsända enkäten. Även denna påminnelse skickades av Aller via mail till samtliga respondenter – denna gång den 2 maj. Den 13 maj hade jag fått in totalt 211 besvarade enkäter, vilket utgör en svarsfrekvens på 59%. Enkäter inkomna efter detta datum var jag, på grund av deadlinen för uppsatsen, tvungen att lämna utanför studien.

3.2.6 Bearbetning av data

Enkäten kodades redan innan den skickades ut till respondenterna på det sätt som kan ses i bilaga 3. När jag började ta emot besvarade enkäter satte jag igång med databearbetningen, vilken gjordes i statistikprogrammet SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Eftersom varje fråga i enkäten i vissa fall innehöll mer än en variabel identifierade jag först variablerna (ca 89 variabler) och gav dem därefter arbetsnamn i SPSS. Svartsbearbetningen gjordes genom att enkäterna gick igenom och värden registrerades för de olika variablerna, i enlighet med kodningen (för avvikelser från ursprunglig kodning se nedan).

Som bortfallsvärde (internt bortfall) registrerades 9 för de som av någon anledning inte hade besvarat en fråga samt för svar som motsäger varandra. 6 registrerades som ett bortfallsvärde för de som enligt en instruktion inte skulle besvara en fråga (t ex får ett nej på fråga 17 följden att fråga 18 inte ska besvaras). Eftersom de respondenter som inte har haft något medarbetarsamtal endast kunde besvara de första bakgrundsfrågorna i enkäten har, från fråga 6 och framåt, därmed värde 6 registrerats för samtliga variabler. Detta har påverkat det interna bortfallet för resterande frågor i enkäten (se även 4.2, Empirisk analys).

För vissa frågor är ett par saker värda att notera. Fråga 3 omkodades till att istället gälla antal år som anställd på Aller. För fråga 6 registrerades antalet månader som värden. Svar som till exempel 15-16 månader registrerades som 15, 15-17 månader som 16 och svar under en månad som 1. För fråga 9 användes samma principer som för fråga 6, förutom att svar under en vecka registrerades som 0. Varje påstående i fråga 13, 18b, 20 samt 22 resulterade i en variabel för vilken värdet 1 registrerades som svar på respektive variabel.

När datainmatningen enligt principerna ovan var klar togs frekvenstabeller fram för att jag skulle få en sammanfattande bild av datamaterialet och lättare kunna greppa det. Därefter jämförde jag medelvärden, medianer och standardavvikelser för att hitta skillnader och likheter. Med utgångspunkter i dessa jämförelser gjorde jag även korstabuleringar för analysera huruvida samband mellan olika variabler existerade eller inte.

Svaren på de öppna frågor som fanns i enkäten sammanställdes och svaren grupperades efter olika teman. Eftersom de öppna frågorna besvarades av respondenterna i väldigt liten utsträckning utgör detta inte något omfattande material och jag finner det därför

inte nödvändigt att närmre redogöra för hur dessa svar har behandlats (se vidare 4.2, Empirisk analys).

3.3 Metodkvalitet

När det gäller att säkra vetenskapligheten i en studie används inom den kvantitativa forskningen begreppen tillförlitlighet (reliabilitet) och validitet.

Forskaren måste kunna lita på det använda mätinstrumentets tillförlitlighet, det vill säga på att mätinstrumentet ger samma data gång på gång och att eventuella variationer enbart beror på variationer i mätobjektet, inte på instabilitet i mätinstrumentet. Ett mätinstrument, till exempel ett frågeformulär, anses ha hög tillförlitlighet om det är konsekvent och pålitligt (Denscombe, 1998).

I fråga om validitet ”/.../ handlar [det] om i vilken utsträckning forskningsdata och metoderna för att erhålla data anses exakta, riktiga och träffsäkra” (Denscombe, 1998 s. 283). Enligt Cohen & Manion (1994) kan validiteten vad gäller enkäter ses ur två perspektiv. Dels huruvida de respondenter som har fyllt i enkäten har gjort det på ett korrekt sätt, dels huruvida de som inte har återsänt sina enkäter skulle ha givit samma svar som de som har besvarat och återsänt enkäten.

För att säkra mitt mätinstruments tillförlitlighet försökte jag att vara så noggrann som möjligt när jag konstruerade min enkät genom att följa metodlitteraturens råd och tips. Dessutom lät jag ett antal personer, däribland även personer som är bekanta med de förhållande och den miljö inom vilken enkäten skulle distribueras, granska enkäten innan den skickades ut (se 3.2.4, Enkätkonstruktion och pilotstudie). Detta var även det förfarande som låg till grund för mina ansträngningar att uppnå hög validitet. Eftersom jag inte vet vilka personerna som inte har besvarat enkäten är, har jag inte kunnat ta kontakt med ett urval av dem för en göra en intervju för att utifrån den jämföra deras svar med respondenternas svar. Mitt sätt att få en uppfattning om de som inte har besvarat enkäten fick därmed bli att göra en bortfallsanalys (se 4.2.1, Svarsfrekvens och bortfallsanalys). Vad gäller huruvida de respondenter som har fyllt i enkäten har gjort det på ett korrekt sätt, visar en granskning av enkäterna att väldigt få respondenter har konstruerat egna svarsalternativ. Inte heller har de på andra sätt markerat något missnöje med frågor eller svarsalternativ. Med detta som grund anser jag även att det vore orimligt att anta att det stora externa bortfallet som gäller för studien, skulle bero på att de som inte har besvarat enkäten har valt att göra så eftersom de är missnöjda med den i något avseende. Istället är det troligen andra faktorer som har påverkat svarsfrekvensen.

4 Empirisk studie

Det empiriska avsnittet inleds med en presentation av medarbetarsamtal inom Allerkoncernen (4.1), vilken är ett resultat av dokumentanalysen. Därefter följer analysen av det empiriska materialet (4.2).

4.1 Medarbetarsamtal inom Allerkoncernen

Den benämning man använder sig av inom Aller för samtalen mellan chef och medarbetare är medarbetarsamtal, vilket är ett medvetet val som främst har två orsaker. Dels vill man betona att det är medarbetaren som står i centrum och dels ville man vid införandet av medarbetarsamtal understryka att de 'nya' samtalen är något annat än de tidigare misslyckade försöken till samtal som har gjorts inom Aller, vilka kallades utvecklingssamtal (Informationsmöte 020307).

Enligt Nils Hederström började medarbetarsamtal införas relativt sent inom Aller, inte förrän 1999. I inledningsskedet anlätades en extern konsult för implementeringen av medarbetarsamtal, men av olika orsaker misslyckades detta och istället bestämdes att hela processen skulle skötas internt. Aller arbetade fram ett eget utbildningsmaterial och en medarbetarsamtalsfolder (Informationsmöte 020307).

Samtliga anställda, för vilka medarbetarsamtal har införts (se även 3.2.3, Urval av respondenter), har fått information och utbildning om medarbetarsamtal med utgångspunkt i utbildningsmaterialet. Målet var, enligt Nils Hederström och Annette Birr att alla, både medarbetare och chefer, skulle ges samma information/ utbildning⁶ och därmed samma förutsättningar inför sina medarbetarsamtal. Tyngdpunkten har legat på att ge medarbetarna en tydlig bild av vad de kan förvänta sig och vad de kan kräva av medarbetarsamtalet. Detta har skett i omgångar från 1999 och framåt och i dagsläget har alla anställda, förutom några nyanställda och ytterligare ett fåtal personer, hunnit få utbildning. Utbildningen har omfattat en halv dag för medarbetarna och en hel dag för cheferna. I princip har förmiddagen sett lika ut för båda parter medan andra halvan för cheferna har bestått av mer chefsinriktad utbildning eftersom det är de som är ansvariga för att samtalen kommer till stånd och som håller i samtalen (Informationsmöte 020307).

Cheferna är skyldiga att se till att medarbetarsamtalen kommer till stånd, detta ansvar ligger inte hos medarbetarna och enligt Nils Hederström är policyn från Aller:s sida att inte 'agera polis'. Ingen kontroll sker därför från personalavdelningen av exempelvis huruvida ett årligt medarbetarsamtal äger rum eller i vilken utsträckning samtalet har fungerat som det ska (Informationsmöte, 020307).

Utbildningsmaterialet består av en mapp som innehåller dels allmän information kring medarbetarsamtal (definition, syfte, innehåll, tips för genomförandet m m), dels en mer teoretisk del. Den teoretiska delen, vilken omfattar ungefär 30 sidor, behandlar (1) *motivation*, bland annat diskuteras Maslows, Herzbergs och McClellands

⁶ I fortsättningen används enbart utbildning.

motivationsteorier, (2) *aktivt lyssnande* enligt Rogers och Farson samt (3) *kommunikation*.

I utbildningsmaterialet ges en *definition* av medarbetarsamtal enligt vilken det är ”/e/tt planerat samtal mellan chef och medarbetare, präglat av såväl systematik som regelbundenhet” (Utbildningsmaterial, s. 7). Vad gäller regelbundenheten är samtalen tänkta att hållas en gång per år (Informationsmöte 020307).

Under rubriken *Syfte och mål* i medarbetarsamtalsfoldern står inledningsvis att läsa att den värld vi idag lever i som präglas av ständiga förändringar och en hårdnande konkurrenssituation ställer krav på flexibla organisationer, vilket

./.../ i sin tur [innebär], att vi som medarbetare också måste kunna matcha dessa nya situationer och krav med rätt attityd och kompetens. Medarbetarsamtalet är en viktig del i vår strävan att skapa en öppen och positiv arbetsmiljö, där varje medarbetares kompetens tas tillvara på ett sådant sätt att såväl företagets som individens kort- och långsiktiga mål uppnås. Samtalet ska ge en bra grund till att utveckla hög kompetens och gott samarbete för att vi ska kunna stå väl rustade i denna allt mer konkurrensutsatta och föränderliga värld. Medarbetarsamtalet ska vara en naturlig del i samarbetet mellan chef och medarbetare och bygger på ett ömsesidigt och uppriktigt utbyte av tankar.

(Medarbetarsamtalsfolder, s. 3)

Vidare framgår att medarbetarsamtalet är ett hjälpmedel för att :

- fastställa ansvar och befogenheter
- formulera krav och förväntningar på varandra
- följa upp resultat
- ge och ta beröm och kritik
- inventera kompetens och utbildningsbehov
- göra viktiga prioriteringar
- formulera, precisera och bli överens om mål

(Medarbetarsamtalsfolder, s. 3)

Att medarbetarsamtalet är ett hjälpmedel för att definiera och komma överens om mål, det vill säga ett sätt att skapa en målbild som både medarbetaren, chefen och företaget kan ställa upp på, är ett av de syften som framstår som tydligast i utbildningsmaterialet. Medarbetarsamtalet ska ”/f/örmedla företagets mål, nedbrutet på redaktions-/avdelnings- och individnivå”, det är ”ett utmärkt hjälpmedel för att sätta individuella prestations- och utvecklingsmål ./.../” och ”ett redskap för att leda individer med mål och idéer” (Utbildningsmaterial, s. 8, 10-11).

Förutom de ovanstående syftena exemplifieras i utbildningsmaterialet även andra fördelar som medarbetarsamtal kan ha för chefen, individen och organisationen, så som förbättrad kommunikation, möjlighet att diskutera ambitioner och förväntningar samt ökad motivation och delaktighet.

Av de syften som hitintills har redogjorts för är det tre som framstår som tydligast i medarbetarsamtalsfoldern och i utbildningsmaterialet. Det är även dessa tre som Nils Hederström och Annette Birr betonar som de väsentligaste:

- Att lyfta fram, tillvarata och utveckla medarbetarnas kompetens.

- Att nå överensstämmelse mellan medarbetarnas och organisationens mål så att de pekar i samma riktning.
- Att uppnå arbetsglädje, gemenskap, bra relationer samt en öppen och trevlig arbetsmiljö och stämning inom organisationen.

I medarbetarsamtalsfoldern, under rubriken *Förberedelse*, uppmanas medarbetaren och chefen att boka tid för samtalet i god tid och att hålla den avtalade tiden. Det betonas att det är viktigt att välja en ostörd miljö för samtalet och även gärna en neutral plats. Dessutom bör samtalsdeltagarna skaffa information om uppnådda resultat och insatser samt förbereda sig genom att fundera igenom hur medarbetaren utvecklas, hur samarbetet mellan medarbetaren och chefen fungerar, om medarbetaren är i behov av någon träning eller utbildning och liknande frågeställningar. I utbildningsmaterialet uppmanas samtalsparterna dessutom att gå igenom medarbetarsamtalsfoldern och att repetera överenskommelser från tidigare samtal.

Chefen och medarbetaren instrueras i medarbetarsamtalsfoldern att följa checklistan⁷ under samtalet och att låta samtalet få ta den tid det tar. Dessutom poängteras att det som sägs under medarbetarsamtalet ska stanna mellan medarbetaren och chefen såvida inte båda parter vill att något ska föras vidare till högre chef eller till personalavdelningen.

Vad som enligt medarbetarsamtalsfoldern ska diskuteras under samtalet kretsar kring fem områden:

Igår – handlings- och utbildningsplanen från föregående medarbetarsamtal ska gås igenom och dessutom ska chefen och medarbetaren diskutera huruvida målen har uppnåtts eller ej samt orsakerna till detta.

Nuläge – medarbetarens nuvarande situation ska diskuteras genom att en aktuell befattningsbeskrivning fastställs och eventuella förändringar sedan föregående samtal tas upp.

Personbedömning – chefen och medarbetaren ska diskutera hur medarbetaren uppfyller ett antal kriterier så som kunskap, samarbetsförmåga, kreativitet, måluppfyllelse och problemlösningsförmåga samt skatta hur viktigt kriteriet är för medarbetarens befattning.

Relationer – relationen mellan medarbetaren och chefen, stämningen och samarbetet på avdelningen/ redaktionen och stämningen totalt inom företaget samt eventuella förbättringar och åtgärder ska diskuteras.

Framtid – samtalet ska slutligen även innehålla en diskussion då chefen och medarbetaren tillsammans fastställer vilka mål som medarbetaren ska uppnå på kort och lång sikt. Målen kan vara dels arbetsmål (t ex att starta och driva ett projekt), dels individuella utvecklingsmål (t ex att bli bättre inom ett visst område). I anslutning till detta betonas, i medarbetarsamtalsfoldern, att målen ska vara tydliga, konkreta och

⁷ Här avses medarbetarsamtalsfoldern.

realistiska. Dessutom poängteras att det är viktigt att målen ligger i linje både med medarbetarens och chefens önskemål, och med avdelningens/ redaktionens och företagets övergripande mål. Målen ska skrivas upp i en handlingsplan och där ska även anges vilka resurser som eventuellt krävs samt tidpunkt för när målet ska vara uppnått. Handlingsplanen är en bindande överenskommelse som ska undertecknas av medarbetaren och chefen och som stannar mellan dem. Om diskussionen om framtid och mål skulle kräva utbildningsinsatser ska dessa dock noteras på utbildningsplanen och en kopia skickas till personalavdelningen för godkännande och eventuell medverkan (Medarbetarsamtalfolder). Utbildningsplanen är, i princip, den enda dokumentation från samtalet som kommer personalavdelningen tillhanda och enligt Nils Hederström har det ännu inte skickats in särskilt många utbildningsplaner.

Både Annette Birr och Nils Hederström är mycket positiva till och har en stark tro på medarbetarsamtal. Det har inte tidigare gjorts någon undersökning av hur medarbetarna eller cheferna tycker att medarbetarsamtalen fungerar, men Nils Hederström och Annette Birr har en bild av att de flesta är positiva. De har fått höra att medarbetarna tycker att det är väldigt skönt att hinna sitta ner och prata med sin chef och att ha ett visst antal timmar avsatta för detta. En del chefer har uttryckt sin förvåning över att det inte har blivit så många högflygande och orealistiska mål och utbildningsplaner som de hade befarat. Den negativa kritik som framkommit har framför allt handlat om att en del chefer tycker att det är svårt att hinna med att ha ett samtal per år med varje medarbetare (Informationsmöte, 020307).

4.2 Empirisk analys

Detta avsnitt inleds med en diskussion kring svarsfrekvens och bortfallsanalys (4.2.1) för att läsaren ska vara medveten om vilka förutsättningar som gäller för resten av analysen. Därefter presenteras bakgrundsdata (4.2.2). Själva den empiriska analysen har delats in i områdena genomförande (4.2.3), process (4.2.4) samt resultat och effekter (4.2.5) för att läsaren tydligt ska kunna se en koppling bakåt till syftet. I analysen diskuteras de data som är intressanta, förvånande eller anmärkningsvärda ur någon aspekt i förhållande till syftet med studien (för en mer heltäckande bild av svaren hänvisas till bilaga 3, där valida relativa svarsfrekvenser redovisas, förutom för fråga 13, 18b, 20 och 22 där antal svarande personer redovisas). Eftersom det endast i vissa fall finns skillnader mellan företagsgrupperna, orterna eller personalkategorierna har respondenterna huvudsakligen behandlats som en grupp, men när skillnader föreligger diskuteras detta. Som tidigare har förklarats (3.2.6, Bearbetning av data) föreligger ett visst internt bortfall för alla frågor från fråga 6 och framåt på grund av de respondenter som inte har haft något medarbetarsamtal. När ett anmärkningsvärt internt bortfall utöver detta föreligger, tas det upp i samband med resultaten. De öppna frågor som fanns i enkäten besvarades i väldigt liten utsträckning. Svaren på de öppna frågorna redovisas därför endast när de kompletterar eller belyser övriga data på ett sätt som är intressant i förhållande till syftet med studien.

4.2.1 Svarsfrekvens och bortfallsanalys

Totalt omfattade enkätundersökningen 359 medarbetare varav 211 besvarade enkäten. Svarsfrekvensen är totalt sett alltså 59% med en viss variation mellan de tre företagsgrupperna, vilket kan ses i tabellen nedan.

Företagsgrupp	Antal utskickade enkäter	Antal svarande	Relativ svarsfrekvens
Grupp 1 (Allers förlag ab)	251	151	60%
Grupp 2 (Aller tryck ab)	20	10	50%
Grupp 3 (Allers förlag annons ab + Svenska Aller ab - Administration)	88	50	57%
Totalt	359	211	59%

Svarsfrekvensen ligger på ungefär samma nivå i grupperna förutom att grupp 2 ligger tydligt under genomsnittet. Även i fråga om svarsfrekvensen i förhållande till andra bakgrundsdata finns en viss variation. Den redaktionella respektive den ickeredaktionella personalkategoriens svarsfrekvens är 54% respektive 65%. Svarsfrekvensen för Helsingborg och Stockholm, 55% respektive 61%, ligger nära genomsnittet medan Malmö ligger klart över genomsnittet med 67%.

Jag anser emellertid inte att skillnaderna är så stora att det är risk för något systematiskt bortfall, det vill säga att någon grupp skulle ha så låg svarsfrekvens att man kan befara att bortfallet har sin förklaring i någon speciell orsak.

Eftersom det externa bortfallet är relativt högt blir osäkerheten vid tolkningen av resultaten stor. Ju större bortfallet är, desto större är naturligtvis risken för felaktiga generaliseringar till målpopulationen. Det är därför viktigt att hela tiden hålla i minnet att jag, när jag redogör för och analyserar resultaten av undersökningen, endast uttalar mig om den grupp människor som har besvarat enkäten. När jag i fortsättningen använder mig av begreppet respondenter syftar jag alltså enbart på de 211 personer som har besvarat enkäten.

4.2.2 Bakgrundsdata

Här behandlas fråga 1-4 (se bilaga 3).

Drygt 23% av respondenterna arbetar i Malmö och 24% i Stockholm medan 53% arbetar i Helsingborg. Vad gäller de olika personalkategorierna dominerar den redaktionella, 59% av respondenter tillhör den personalkategorin. Respondenternas anställningstid varierar från 47 år till de som nyanställdes år 2002 och alltså ännu inte har arbetat ett helt år inom Aller.

En övervägande andel av respondenterna, drygt två tredjedelar, har svarat att de inte har någon tidigare erfarenhet av medarbetarsamtal från någon annan arbetsplats än Aller, varken som medarbetare eller som chef. 21% har dock angivit att de i liten utsträckning har erfarenhet av samtalsformen som medarbetare, medan de respondenter som har svarat att de har mer erfarenhet än så eller att de har erfarenhet som chef är betydligt färre.

4.2.3 Genomförande

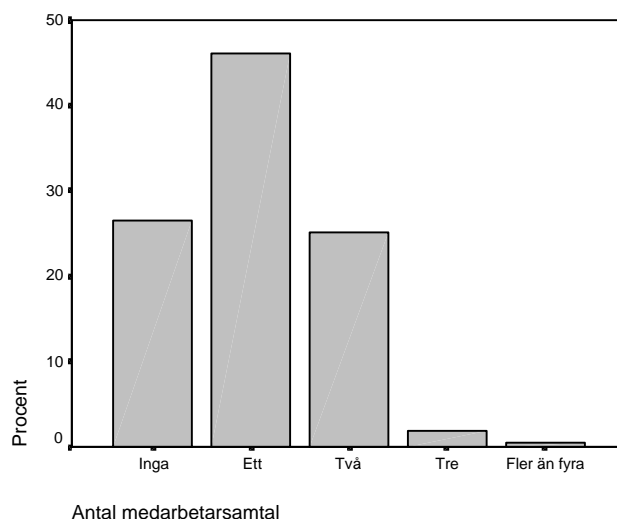
Här behandlas i huvudsak fråga 5 och 6 (se bilaga 3).

Det mest grundläggande i Aller:s målsättning vad gäller medarbetarsamtal är naturligtvis att medarbetarsamtal verkligen genomförs mellan chefer och medarbetare ute i organisationen.

Som tidigare har diskuterats började medarbetarsamtal införas inom Aller 1999 och har sedan dess införts successivt, vilket innebär att vissa medarbetare hitintills bör ha hunnit ha flera medarbetarsamtal med sin chef medan andra rimligen endast bör ha hunnit med ett enda samtal.

Resultatet från enkätundersökningen vad gäller antalet medarbetarsamtal per medarbetare ses i diagrammet nedan.

Diagram 1. Antal medarbetarsamtal per medarbetare.



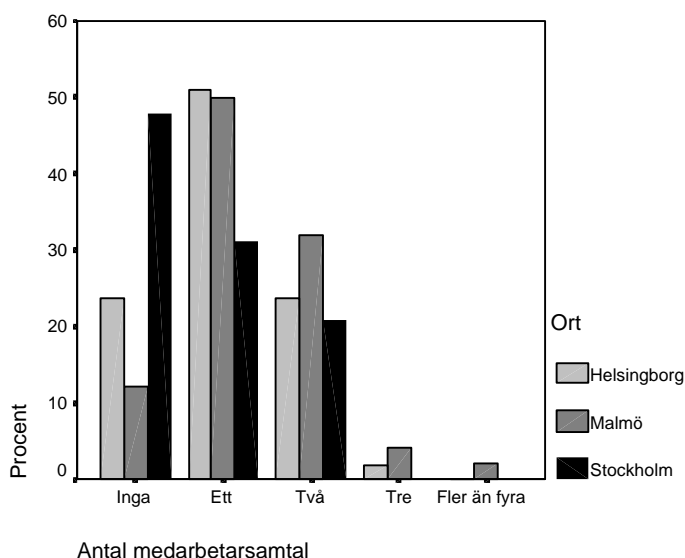
Som diagrammet tydligt visar har 26% av respondenterna, vilket motsvarar 55 personer, uppgivit att de aldrig har haft något medarbetarsamtal. Enligt uppgift från Nils Hederström och Annette Birr bör antalet personer som rimligen inte ska ha hunnit ha något medarbetarsamtal, på grund av att de är relativt nyanställda eller av andra anledningar, ligga på ungefär 20. Resultatet av enkäten visar alltså en betydligt högre siffra, vilket redan det är anmärkningsvärt. Dessutom bör det inte vara orimligt att göra antagandet att även bland de som inte har besvarat enkäten finns det ett antal personer som aldrig har haft något samtal.

Orsaken till att de 55 respondenterna aldrig har haft något medarbetarsamtal skulle givetvis kunna vara att de är så pass nyanställda att de ännu inte rimligen har hunnit ha något samtal med sin chef. En korstabulering mellan variablerna anställningsår och antal samtal visar dock att endast 3 respektive 10 av de 55 respondenterna anställdes år 2002 respektive år 2001. Dessa undantagna kvarstår fortfarande 42 personer som, trots

en anställningstid på minst ett och ett halvt år och i vissa fall betydligt längre än så, aldrig har haft något medarbetarsamtal.

Medelvärdet för hela respondentgruppen är 1,0 samtal, vilket jag menar är ett lågt värde med tanke på att medarbetarsamtal började införas i organisationen för tre år sedan. Mellan företagsgrupperna skiljer medelvärdet för antal samtal sig inte åt nämnvärt och det finns inget samband mellan variablerna företag och antal samtal. Vad gäller orterna varierar däremot medelvärdet från 0,7 samtal i Stockholm till 1,4 samtal i Malmö. En kortabulering för att utröna hur sambandet mellan variablerna ort och antal samtal ser ut, visar följande resultat:

Diagram 2. Antal medarbetarsamtal per medarbetare fördelat på ort.



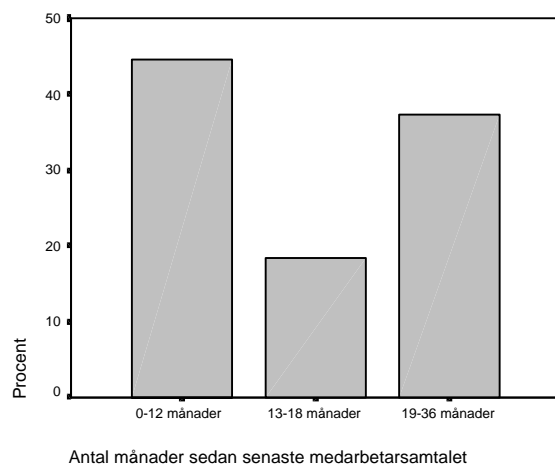
Diagrammet ovan visar att av medarbetarna i Stockholm har 48% aldrig haft något medarbetarsamtal, medan i Helsingborg respektive Malmö är andelen som inte har haft något samtal endast 24 respektive 12%. Istället har, på dessa två sistnämnda orter, en majoritet av medarbetarna haft ett samtal.

Resultaten ovan är förvånande eftersom de visar att en så pass stor andel som 26% av de respondenter som har besvarat enkäten aldrig har haft något medarbetarsamtal, vilket alltså är en betydligt högre andel än den personalavdelningen uppger. Att analysen av resultaten dessutom visar att nästan hälften av medarbetarna i Stockholm aldrig har haft något medarbetarsamtal ger en tydlig indikation på att medarbetarsamtalen fungerar sämre här än på de andra orterna. Orsaken till detta är svår att spekulera kring. En delförklaring kan, enligt Nils Hederström och Annette Birr, vara att cheferna på en av de större redaktionerna i Stockholm genomgick medarbetarsamtalsutbildningen under andra halvan av år 2001. Det halvår som har förflutit sedan dess är tillräckligt lång tid för att de borde ha hunnit genomföra samtal med sina medarbetare, men kanske har det inte varit möjligt att hinna med i realiteten, eller kanske är orsakerna till att samtal inte har genomförts av annan karaktär.

Förutom det mest grundläggande målet att medarbetarsamtal mellan chef och medarbetare ska genomföras inom organisationen ingår det även i Aller:s målsättning att medarbetarsamtalen ska ske regelbundet med ungefär ett års mellanrum.

Enkätundersökningen visar att hur långt tid som har förflutit sedan respondenterna hade sitt senaste medarbetarsamtal varierar från mindre än en månad upp till 36 månader. Fördelningen kan ses i diagrammet nedan.

Diagram 3. Senaste medarbetarsamtalet.



Enkätundersökningen visar att för en majoritet av medarbetarna har Aller:s intention att medarbetarsamtalen ska genomföras regelbundet, med ungefär ett års intervall, inte blivit verklighet. Att en så stor andel av respondenterna som 37% hade sitt senaste medarbetarsamtal för mer än 18 månader sedan visar att samtalen inte äger rum så ofta som det är tänkt att de ska göra. Dessutom är skillnaden mellan företagsgrupperna relativt stor. Medianen för senaste medarbetarsamtalet ligger för grupp 1 och 2 på 12 respektive 13 månader, vilket alltså är i enlighet med målsättningen, medan medianen för grupp 3 är 18 månader. En korstabulering för att utröna hur sambandet mellan variablerna företag och senaste samtal ser ut visar att i företagsgrupp 3 hade 42% av respondenterna sitt senaste samtal för mer än 18 månader sedan. I de andra två grupperna hade däremot ungefär hälften av medarbetarna, 50 respektive 51%, sitt senaste samtal för högst 12 månader sedan.

Skillnaden mellan orterna inte så stor, medelvärdet varierar från knappt 16 månader i Stockholm till drygt 17 månader i Malmö, men även om det inte finns något samband mellan variablerna ort och senaste samtal visar även dessa resultat på brister vad gäller hur ofta samtalen genomförs.

Att det förlöper förhållandevis lång tid mellan samtalen är naturligtvis en delförklaring till de tidigare diskuterade resultaten som visar att medelvärdet för antal samtal per medarbetare är förvånande lågt.

4.2.4 Process

Här behandlas i huvudsak fråga 7-16 (se bilaga 3).

Resultaten visar att de praktiska arrangemangen kring medarbetarsamtalen fungerar på det sätt som rekommenderas av Aller i bland annat medarbetarsamtalsfoldern. Samtalen bokas in i god tid – medelvärde ligger på cirka 3 veckor i förväg. De flesta samtalen sker på en neutral plats, även om en knapp tredjedel av respondenterna har angivit att platsen inte var neutral utan att samtalet skedde på chefens rum. Nästan alla respondenterna anser att de vid sitt senaste medarbetarsamtal kunde prata helt eller ganska ostört med sin chef⁸. I de flesta fall, 80%, tog chefen initiativet till medarbetarsamtalet.

Beträffande respondenternas förberedelser inför sitt senaste samtal hade de allra flesta i någon utsträckning tagit del av medarbetarsamtalsfoldern. En tredjedel hade bläddrat eller ögnat igenom den och knappt två tredjedelar hade läst igenom den. En övervägande majoritet av respondenterna, 66%, hade inga överenskommelser från föregående år att läsa igenom inför sitt senaste medarbetarsamtal, men 29% har svarat att de hade läst igenom tidigare överenskommelser. Dessa resultat visar att det material, som av Aller har arbetats fram för att användas av medarbetarna och cheferna inför och under samtalet, dels har nått ut till och dels har använts inför samtalet av nästan samtliga respondenter. Resultaten visar även att medarbetarna i hög grad förberedde sig inför sitt senaste medarbetarsamtal genom att ta del av skriftliga 'instruktioner' och dokument.

Även vad gäller respondenternas 'tankemässiga' förberedelser inför sitt senaste samtal visar resultaten att medarbetarna förberedde sig relativt väl. Tre fjärdedelar har svarat att de hade funderat allmänt kring vad de ville ta upp med sin chef och drygt hälften att de hade funderat över hur samarbetet med chefen respektive hur samarbetet allmänt på deras avdelning hade fungerat den senaste tiden. Mellan en femtedel och en tredjedel har angivit att de hade funderat över vilka resultat och mål de hade uppnått respektive över på vilket sätt deras arbetsområde och arbetsuppgifter hade förändrats. Endast ett fåtal hade funderat över varför de hade uppnått vissa mål, men inte andra.

De praktiska arrangemangen kring medarbetarsamtalen fungerar alltså väldigt väl och dessutom förbereder sig medarbetarna i relativt hög grad inför samtalen både genom att ta del av medarbetarsamtalsfoldern och genom att fundera över sådant som det är meningen ska diskuteras under samtalet. I detta avseende menar jag att Aller har lyckats väldigt väl med att få medarbetarsamtalen att fungera enligt sina intentioner.

Resultaten av enkätundersökning visar dessutom att respondenterna hade, i allmänhet, positiva känslor inför sitt senaste medarbetarsamtal och att de upplevde samtalet, i allmänhet positivt. I två frågor i enkäten gavs respondenterna ett antal påståenden att ta ställning till. De kunde instämma helt, delvis, inte eller inte alls i de olika påståendena.

Diagrammen nedan visar en jämförelse av medelvärdena för de olika påståendena.

⁸ 75% av respondenterna har svarat att de kunde prata helt ostört medan 23% svarade att de kunde prata ganska ostört med sin chef.

Diagram 4. Känslor inför senaste medarbetarsamtalet.

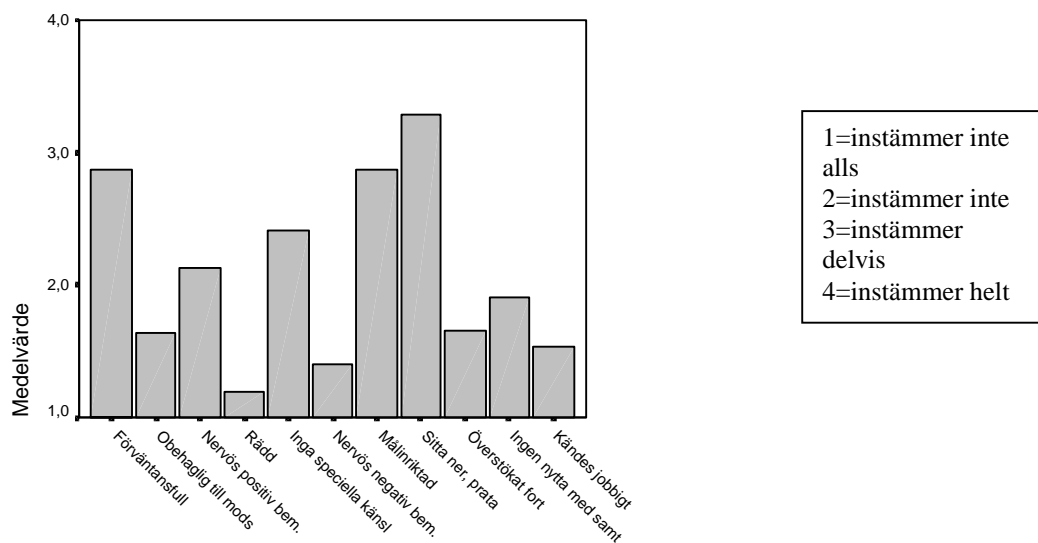
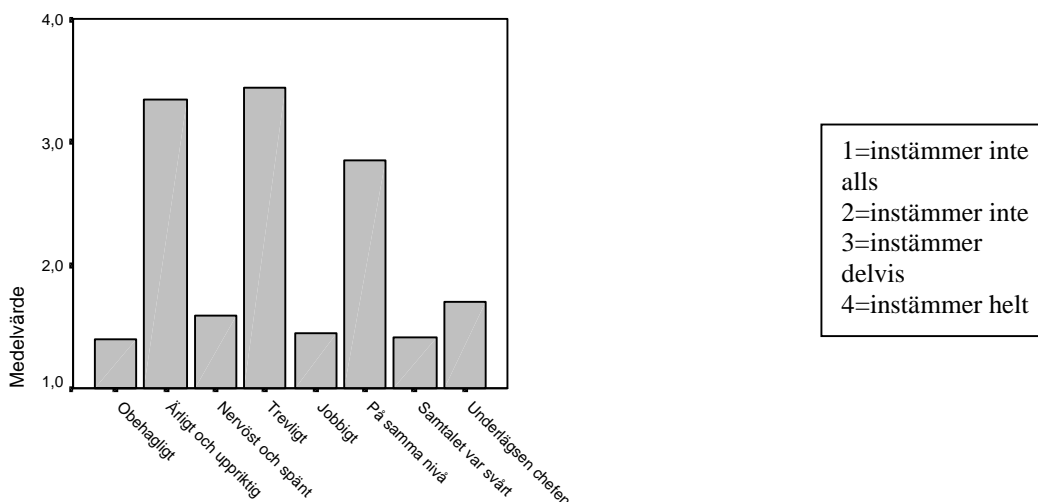


Diagram 5. Upplevelse av senaste medarbetarsamtalet.



Resultaten som visas i diagram 5 styrks ytterligare av att de flesta av respondenterna, 87% har svarat att deras helhetsupplevelse av samtalet var ganska eller mycket positiv⁹.

Att de medarbetare inom Aller som har besvarat enkäten, i allmänhet både är positiva inför samtalen och hade en positiv upplevelse av samtalen, menar jag är ett gott betyg för organisationen. Resultaten tyder på att organisationen inte bara har lyckats få medarbetarna att ta del av skriftligt material och att förbereda sig i relativt hög grad, utan även har fått respondenterna positivt inställda till samtalen så att de i betydligt högre grad känner förväntan och är målinriktade, än känner sig obehagliga till mods eller tycker att det känns jobbigt. Att respondenterna dessutom upplever samtalen

⁹ 58% av respondenterna har svarat att de upplevde samtalet som "ganska positivt" och 29% har svarat "mycket positivt".

positivt är även det ett gott betyg, i detta fall för de chefer som genomför samtal med sina medarbetare. De tycks ha lyckats med att genomföra samtal som av medarbetarna i hög grad uppfattas som bland annat trevliga samt ärliga och uppriktiga och i låg grad som svåra eller jobbiga.

4.2.5 Resultat och effekter

Här behandlas i huvudsak fråga 15, 17-24, samt 26-32 (se bilaga 3).

Enligt medarbetarsamtalsfoldern ska medarbetarsamtalen innehålla diskussioner kring igår, nuläge, personbedömning, relationer och framtid (se 4.1, Medarbetarsamtal inom Allerkoncernen). Som en del av dessa diskussioner ska tre dokument (befattningsbeskrivning, handlingsplan och utbildningsplan) upprättas och sammantaget ska detta i förlängningen leda till att medarbetarsamtalen får de effekter som samtalen syftar till, det vill säga:

- Att lyfta fram, ta tillvara och utveckla medarbetarnas kompetens.
- Att nå överensstämmelse mellan medarbetarnas och organisationens mål så att de pekar i samma riktning.
- Att uppnå arbetsglädje, gemenskap, bra relationer samt en öppen och trevlig arbetsmiljö och stämning inom organisationen.

Diagrammen nedan visar i vilken utsträckning respondenterna har svarat att de har eller inte har fyllt i befattningsbeskrivningen respektive handlingsplanen.

Diagram 6. Befattningsbeskrivning ifylld

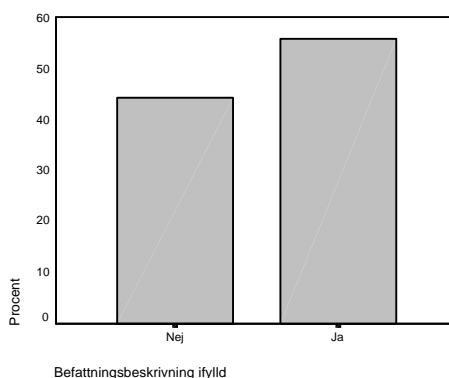
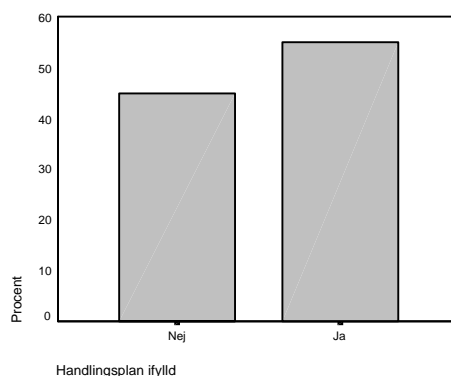


Diagram 7. Handlingsplan ifylld.

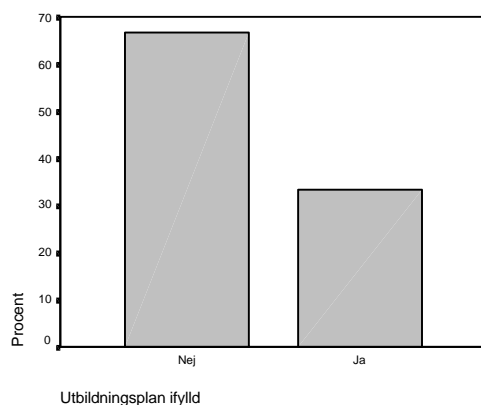


Diagrammen visar att endast drygt hälften av respondenterna har fyllt i befattningsbeskrivningen respektive handlingsplanen. De som har svarat att de inte fyllde i dessa dokument har i väldigt liten utsträckning valt att, på det utrymme som erbjöds i anslutning till frågan, skriva några kommentarer till varför så inte skedde.

Vad gäller de kommentarer som finns angående befattningsbeskrivningen nämns olika orsaker till att den inte fylldes i. Några respondenter har skrivit att det fanns en befattningsbeskrivning sedan föregående års samtal eller sedan det första samtalet och att eftersom inget hade ändrats sedan dess fylldes någon ny inte i. Vissa medarbetare hade själva skrivit en befattningsbeskrivning före samtalet som justerades och diskuterades tillsammans med chefen. Att chefen inte ville eller inte tyckte att det behövdes är enligt en del respondenter orsaken till att någon befattningsbeskrivning inte fylldes i – ”Min chef tyckte inte det var lönt. Vi följde inte ’arbetsgången’ i foldern för det tyckte chefen var jobbigt och onödigt”, ”Chefen tyckte inte att vi behövde vara så formella” – medan andra menar att ingen av dem (varken medarbetaren eller chefen) tyckte att det behövdes. Några respondenter har skrivit att den inte fylldes i därför att innehållet i befattningen är självklart och inte behöver skrivas ner. Andra anger anledningar som exempelvis: ”Mina arbetsuppgifter togs inte upp under samtalet”, ”Vi pratade om andra saker”, ”Vi pratade mest väder och vind” eller ”Det kom aldrig på tal”.

De orsaker som har angivits till att handlingsplanen inte fylldes i liknar delvis de ovan. Några respondenter har skrivit att det redan fanns en handlingsplan som hade skrivits vid tidigare tillfällen och därför skrevs ingen ny. Precis som ovan menar en del respondenter att det var chefen som tyckte att det inte behövde göras, medan någon menar att varken chefen eller medarbetaren tyckte att det var nödvändigt. Några har skrivit att de gjorde en muntlig överenskommelse istället. Att frågan inte kom upp under samtalet eller att samtalet mest handlade om annat har i likhet med ovan angivits som orsak av vissa respondenter.

Diagram 8. Utbildningsplan ifylld.



Vad gäller utbildningsplanen har, som diagrammet ovan visar, endast en tredjedel av respondenterna fyllt i den. Inte heller här har respondenterna i någon större utsträckning valt att skriva några kommentarer om orsakerna till varför utbildningsplanen inte fylldes i. En del respondenter har skrivit att orsaken var att något utbildningsbehov just då inte var aktuellt. Ett par av dessa har tillagt att det beror på att de snart ska pensioneras. Kommentarer från några andra respondenter tyder på att det endast är större och externa utbildningar som planeras i utbildningsplanen: "Utbildningen kunde ordnas på redaktionen", "Vi ville avvakta och se vilka utbildningar som erbjöds internt", "Jag ska inte ha någon större utbildning just nu. Små utbildningar löser vi redaktionellt löpande". Några har skrivit att det fanns en utbildningsplan sedan tidigare vilken ännu inte hade realiserats och någon respondent har skrivit att han/ hon hade med sig en egen version med önskemål. Svar som "Det behövdes inte", "Chefen tyckte inte att det behövdes" eller "Ingen av oss tyckte att det var nödvändigt" anser jag kan tolkas på olika sätt. En tolkning är att orsaken var att utbildning inte behövdes, en annan att orsaken var att endera eller båda parterna ansåg att det inte var nödvändigt att fylla i utbildningsplanen. Precis som när det gäller befattningsbeskrivningen och handlingsplanen menar några respondenter att orsaken var att frågan inte kom upp, att samtalet mest behandlade väder och vind eller att arbetsuppgifter och utbildning inte diskuterades under samtalet.

Som tidigare har diskuterats har en relativt stor andel av respondenterna aldrig haft något medarbetarsamtal överhuvudtaget. Av de som har haft ett eller flera samtal har en stor andel inte fyllt i de ovan diskuterade dokumenten, vilket det är meningen att de ska göra under medarbetarsamtalet. Det innebär att utifrån hela respondentgruppens perspektiv betraktat har endast en tredjedel upprättat någon befattningsbeskrivning respektive någon handlingsplan. Ännu färre, en dryg femtedel, har upprättat någon utbildningsplan.

Eftersom en högre andel av respondenterna upprättar en handlingsplan än en utbildningsplan hade jag, när jag började analysera resultaten, en tanke om att chefen och medarbetaren kanske i många fall nöjer sig med att upprätta en handlingsplan. I medarbetarsamtalsfoldern står det att utbildningsplanen ska fyllas i och vidarebefordras till personalavdelningen i de fall handlingsplanens mål kräver utbildningsinsatser. Min tanke var alltså att så länge inga formella utbildningsinsatser krävs kan en handlingsplan

vara fullt tillräcklig och i kombination med en befattningsbeskrivning göra att en hel del av de önskade effekterna uppstår. En korstabulering visar dock att 66% av de respondenter som inte upprättade någon utbildningsplan inte heller upprättade någon handlingsplan och att 76% av de respondenter som inte fyllde i någon befattningsbeskrivning inte heller upprättade varken någon handlingsplan eller någon utbildningsplan. Dessa resultat stjälpur alltså min tankegång och visar snarare att det i stor utsträckning är så att antingen upprättade respondenten alla tre dokumenten vid sitt senaste medarbetarsamtal eller inget av dem.

Jag anser att det är svårt att dra några slutsatser angående orsakerna till varför de tre dokumenten inte fylls i, utifrån de kommentarer som respondenterna har givit, framför allt eftersom de är så få. Vissa kommentarer tyder dock på orsaker som jag menar får anses helt förståliga, till exempel att det fanns en befattningsbeskrivning sedan innan vilken parterna fortfarande ansåg aktuell, att en handlingsplan gjordes mer i form av en muntlig överenskommelse eller att mindre utbildningar inte resulterade i någon utbildningsplan. Andra kommentarer tyder på orsaker som är betydligt mer oroväckande så som exempelvis att arbetsuppgifter och utbildningar inte diskuterades under samtalet, att chefen tyckte att det var onödigt att göra upp en handlingsplan, eller att det mest pratades om "annat" under samtalet.

Trots allt finns det emellertid ett antal respondenter som har fyllt i något av, eller alla tre dokumenten och dessa har uttryckt sig positivt om dokumenten. Av de 80 personer som har svarat att de fyllde i befattningsbeskrivningen vid sitt senaste medarbetarsamtal har nästan alla svarat att den belyser deras arbetsområde och deras arbetsuppgifter på ett ganska eller mycket bra sätt¹⁰.

Av de 78 personer som har svarat att de har fyllt i handlingsplanen har tre fjärdedelar svarat att chefen och medarbetaren gemensamt diskuterade sig fram till de mål som sattes upp i handlingsplanen. Tre femtedelar av dem har svarat att de bedömer målen i handlingsplanen som realistiska för dem att uppnå och hälften av dem har svarat att de är nöjda med de mål som sattes upp eftersom de överensstämmer med deras önskemål. En fjärdedel har angivit att målen som sattes upp övervägande var arbetsmål samt att medarbetaren själv var den främsta initiativtagaren till målen i handlingsplanen¹¹.

Hälften av de 46 respondenter som har svarat att de har fyllt i utbildningsplanen har svarat att medarbetaren och chefen gemensamt diskuterade sig fram till de utbildningar som planerades i utbildningsplanen och en lika stor andel är nöjda med de mål som sattes upp i utbildningsplanen eftersom de överensstämmer med deras önskemål. Att medarbetaren själv var den som främst tog initiativ till målen i utbildningsplanen har dock angivits av drygt två femtedelar. Tre femtedelar har angivit att de bedömer de planerade utbildningarna som realistiska önskemål¹².

Ovanstående resultat visar alltså att de som har upprättat dokument av något slag i stor utsträckning är nöjda med dem och bland annat tycker att målen är realistiska och att målen överensstämmer med deras önskemål.

¹⁰ 69% har svarat "på ett ganska bra sätt" och 26% har svarat "på ett mycket bra sätt".

¹¹ Resterande påståenden har markerats av färre än 20 personer.

¹² Resterande påståenden har markerats av färre än 15 personer.

Frågan angående hur medarbetarna anser att den eller de utbildningsplaner som har skrivits vid deras medarbetarsamtal, i allmänhet, har mottagits av personalavdelningen har endast besvarats av 57 personer¹³. Av dessa anser flertalet att personalavdelningens mottagande har varit ganska, 49%, eller mycket positivt, 28%.

Frågan som behandlade i vilken utsträckning de planerade utbildningarna har genomförts har en något högre, men fortfarande låg, svarsfrekvens – endast 77 personer¹⁴ har besvarat frågan. Av dessa har en tredjedel angivit att utbildningsplanerna har genomförts i stor utsträckning, medan en lika stor andel har svarat att utbildningsplanerna inte har genomförts och att de inte heller tror att de kommer att genomföras. En femtedel har dock svarat att utbildningsplanerna visserligen inte har genomförts, men att de tror att de kommer att genomföras under året fram till nästa medarbetarsamtal. Resterande andel har angivit att utbildningsplanerna inte har genomförts eftersom utbildningen inte längre är aktuell för dem.

Att medarbetarsamtalen i stor utsträckning inte leder till att cheferna och medarbetarna upprättar några av de dokument som det är tänkt att de ska göra behöver inte betyda att exempelvis kompetens, utbildningsbehov och mål inte diskuteras under samtalen. Trots bristen på upprättandet av dokument får samtalen med största sannolikhet effekter i någon form. Frågan som inställer sig är i vilken utsträckning medarbetarna upplever att samtalen får de effekter som är syftet med dem.

I ett antal frågor i enkäten fick respondenterna ett antal påståenden och frågor att ta ställning till eller svara på.

Nedanstående diagram jämför medelvärden.

¹³ Det interna bortfallet uppgår till 154 respondenter varav 55 inte har haft något medarbetarsamtal och därför inte kan besvara frågan medan resten av det interna bortfallet utgörs av personer som av annan anledning inte har besvarat frågan.

¹⁴ Det interna bortfallet uppgår till 134 respondenter varav 55 inte har haft något medarbetarsamtal och därför inte kan besvara frågan medan resten av det interna bortfallet utgörs av personer som av annan anledning inte har besvarat frågan.

Diagram 9. Upplevelse av resultat och effekter.

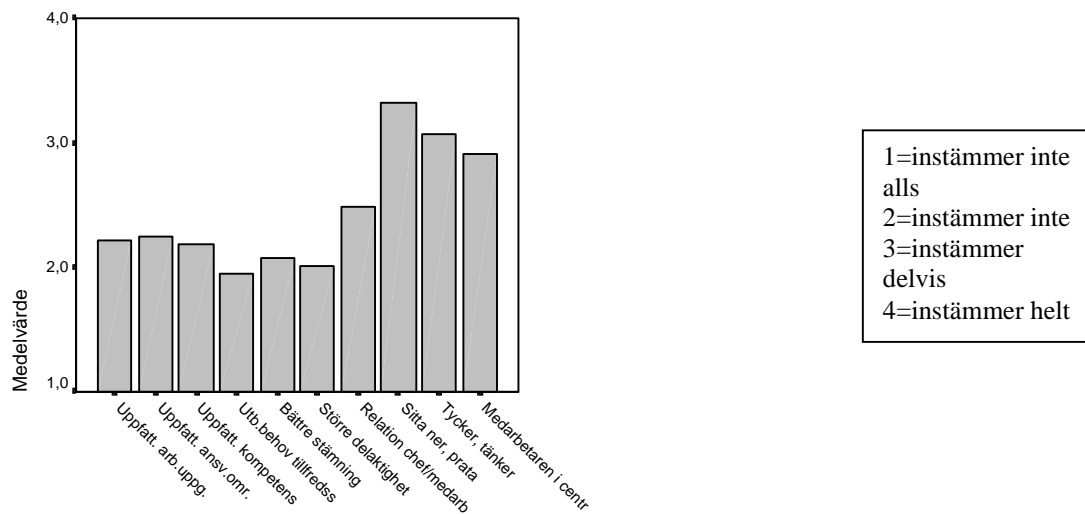
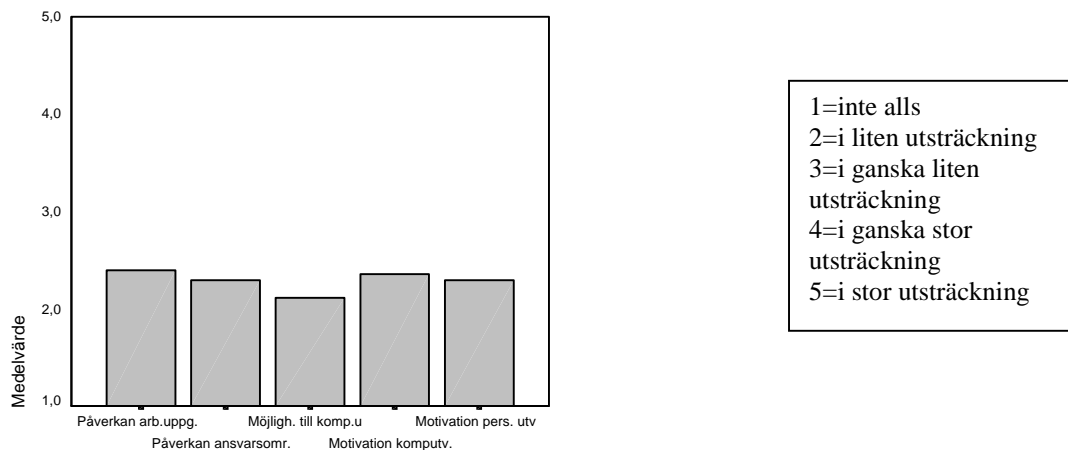


Diagram 10. Upplevelse av resultat och effekter.



För samtliga frågor/ påståenden gäller att ett medelvärde så nära 4/ 5 som möjligt är önskvärt.

Diagrammen ovan visar att medarbetarna i relativt låg utsträckning upplever att samtalen får de effekter som är syftet med dem. Vad gäller att lyfta fram, tillvarata och utveckla medarbetarnas kompetens tycker medarbetarna i låg utsträckning att medarbetarsamtalen har lett till att chefen har fått en bättre uppfattning om deras arbetsuppgifter, ansvarsområde och kompetens. I ännu lägre grad instämmer de i att de som en följd av medarbetarsamtalen har fått den utbildning de behöver för sitt arbete. Inte heller att medarbetarsamtalen skulle ha fått följden att möjligheterna till kompetensutveckling har ökat eller att motivationen till personlig utveckling respektive till att utveckla kompetensen har ökat, håller medarbetarna med om mer än i låg utsträckning.

I fråga om att nå överensstämmelse mellan medarbetarnas och företagets mål tycker medarbetarna i låg grad att medarbetarsamtalen har påverkat deras arbetsuppgifter och deras ansvarsområde på ett sätt som överensstämmer med deras önskemål.

När det gäller det tredje av de huvudsakliga syftena, att uppnå gemenskap, bra relationer samt en öppen och trevlig arbetsmiljö tycker medarbetarna inte i någon större utsträckning att stämningen på arbetsplatsen har blivit bättre som en följd av samtalen, eller att samtalen har lett till att de känner större delaktighet i företaget. Medelvärde för huruvida relationen mellan chefen och medarbetaren har påverkats positivt är dock ett av de högsta. De enda påståendena som medarbetarna har instämt i, i så hög utsträckning att medelvärdena har kommit upp i över tre (av fyra), är att medarbetarna tyckte att de kändes skönt att sitta ner och hinna prata med sina chefer, att få tala om vad de tycker och tänker respektive att känna att det var de och deras tankar, funderingar och åsikter som stod i centrum. Det tycks alltså vara inom detta område som medarbetarna upplever effekter i störst utsträckning.

Vad som är intressant att lägga märke till vad gäller upplevda resultat och effekter är att medelvärdena för variablerna i diagram 9 och 10 är nästan genomgående något högre för de respondenter som har haft två eller fler samtal än för de som bara har haft ett samtal. Skillnaderna är dock i flera fall små och i vissa fall finns det inga skillnader, men det är inte i något fall så att medelvärdena ligger lägre för de som har haft fler än ett samtal än för de som bara har haft ett.

Trots att medarbetarsamtalen endast i låg utsträckning får de effekter som det är tänkt att de ska få är det intressant att enkätresultaten visar att knappt två tredjedelar av medarbetarna instämmer helt eller delvis¹⁵ i att de tycker att det är bra att man har medarbetarsamtal på arbetsplatsen respektive i att de gärna vill fortsätta att ha medarbetarsamtal med sin chef.

Vad gäller eventuell förändring av medarbetarnas attityd till medarbetarsamtal från deras första samtal fram till idag har drygt hälften av de som har besvarat frågan angivit att de endast har haft ett samtal. Av resterande 54 personer har 76% svarat att deras attityd inte har förändrats – de är fortfarande positiva till medarbetarsamtal. Färre än tio personer har angivit de andra svarsalternativen.

¹⁵ 24% instämmer delvis och mellan 37% och 39% instämmer helt.

5 Teoretisk analys

I detta avsnitt analyseras resultaten av den empiriska analysen i förhållande till den forskning, litteratur och de teorier som har redogjorts för och diskuterats i teoriavsnittet. Precis som i den empiriska analysen har rubrikerna genomförande och process (5.1) samt resultat och effekter (5.2) använts för att kopplingen till syftet ska bli tydligt.

5.1 Genomförande och process

Att medarbetarsamtal ska vara samtal som återkommer regelbundenhet ingår som en självklar del av handbokslitteraturens definitioner av samtalstypen och är något av det mest grundläggande vad gäller medarbetarsamtal. Även de forskare som tidigare har forskat inom området definierar samtalen som regelbundet återkommande (t ex Engquist, 1990 och Lindgren, 2001). Dock är det ingen av forskarna som har undersökt huruvida samtalen verkligen lever upp till att vara regelbundna. Den empiriska analysen av mitt material visar att inom Aller sker inte medarbetarsamtal så regelbundet som det är tänkt att de ska göra, det vill säga ungefär en gång om året. Istället är det ett förvånande stort antal personer i respondentgruppen som aldrig har haft något medarbetarsamtal överhuvudtaget och för de som har haft samtal går det i många fall betydligt mer än ett år mellan samtalen.

I handböckernas definitioner av medarbetarsamtal ingår även att samtalen ska vara planerade och förberedda vilket den empiriska analysen visar att medarbetarsamtalen på Aller i hög grad är. De planeras i de flesta fall in i god tid och medarbetarna förbereder sig i stor utsträckning inför samtalen, något som enligt handböckerna är en första god grund för att samtalen ska fungera på ett bra sätt. Lindgren (2001) har däremot i sin studie konstaterat att medarbetarna kommer till samtalen i stort sett helt oförberedda. Även Lindgrens resultat som visar att samtalen sker på chefens rum, avviker från vad den empiriska analysen av mitt material visar. Tvärtom äger respondenternas samtal i hög utsträckning rum på både neutral och ostörd plats. Detta är, i likhet med att samtalen bör planeras och förberedas, något som i handböckerna rekommenderas för att samtalen ska fungera på ett bra sätt. Även Forsström (2000) ger utifrån sin studie liknande råd för hur samtalen ska fungera bättre än vad hennes studie visar att de gör. Hon menar att det är viktigt att det finns angivna ramar för samtalen - var de ska äga rum, hur parterna bör förbereda sig och liknande. Att Aller på ett tydligt sätt betonar detta i sin medarbetarsamtalsfolder är alltså en bra början. Än bättre är det att råden har fått genomslag inom organisationen och att chefer och medarbetare som har medarbetarsamtal verkligen följer dem.

Förutom att medarbetarsamtalen inom Aller fungerar väl i fråga om att de planeras i god tid och förbereds samt äger rum på en neutral och ostörd plats, har personalavdelningen gjort stora ansträngningar för att förmedla syftet med medarbetarsamtalen till medarbetarna och cheferna. Detta har skett genom utbildning och i anslutning till det Aller:s omfattande utbildningsmaterial, samt genom Aller:s medarbetarsamtalsfolder. I kontrast till detta står de resultat som Lindgren (2001) kommer fram till i sin studie som

visar att samtalen i de flesta fall sker utan att syftet med samtalen på något sätt har diskuterats på arbetsplatsen, vilket hon menar får följden att chefen och medarbetaren går in i samtalen med helt olika förväntningar. Visserligen visar mitt material inte vilka förväntningar medarbetarna har på samtalen och jag kan därför inte dra några slutsatser om huruvida syftet har förmedlats och diskuterats på ett sådant sätt att medarbetarna går in i samtalen med de 'rätta' förväntningarna. Enbart det faktum att man från organisationens sida har diskuterat och försökt klargöra syftet och funktionen med medarbetarsamtal står emellertid alltså i kontrast till Lindgrens resultat. Dessutom är detta ytterligare något som enligt handböckerna ger en god grund för att medarbetarsamtalen ska fungera väl och även ett av Forsströms (2000) konkreta råd för hur en organisation ska få samtalen att fungera bättre än vad hennes studie visar att de gör.

Även om jag inte kan dra några slutsatser om vilka förväntningar medarbetarna har på samtalen, visar undersökningen att medarbetarna var positiva inför sina medarbetarsamtal och att de dessutom hade en positiv upplevelse av samtalet, vilket tyder på att Aller åtminstone i stora delar har lyckats ge medarbetarna förväntningar som stämmer överens med hur samtalet sedan fungerar.

Ett annat av Forsströms (2000) råd är att en checklista bör tas fram, vilken kan fungera som ett stöd för medarbetarsamtalen. Detta är även något som förespråkas i vissa av handböckerna. Aller har anammat detta råd och gjort en checklista (medarbetarsamtalsfoldern), vilken används på ett eller annat sätt av de flesta medarbetarna inför samtalen. Huruvida checklistan används under själva samtalet kan jag inte dra några slutsatser om utifrån mitt material. Eftersom nästan alla medarbetare åtminstone bläddrar igenom checklistan inför samtalet, kan det emellertid vara rimligt att anta att den finns i bakhuvudet hos medarbetarna och utgör ett visst stöd även under samtalet, även om det skulle vara så att den bara används inför och inte under samtalet.

Förutom att det finns brister vad gäller i vilken utsträckning och hur ofta medarbetarsamtal genomförs inom Aller, visar analysen av det empiriska materialet att Aller på många sätt har följt de råd och tips som ges i handbokslitteraturen och av forskare som har gjort studier inom området. Genom utbildning, sitt omfattande utbildningsmaterial och sin medarbetarsamtalsfolder (checklista) har organisationen klargjort samtalens funktion och syfte samt tydliggjort vilka ramar som gäller för samtalen. På detta sätt har Aller alltså lagt en god grund för att medarbetarsamtalen ska fungera på ett bra sätt och glädjande nog visar resultaten att denna satsning har fått genomslagskraft inom organisationen. De praktiska arrangemangen kring medarbetarsamtalen fungerar väldigt väl. Intressant är även att resultaten av denna studie skiljer sig från tidigare studier, i vilka forskarna har konstaterat att de samtal som har studerats fungerar ganska dåligt i dessa avseende.

5.2 Resultat och effekter

Ett av Aller:s syfte med att använda medarbetarsamtal är att medarbetarnas kompetens ska lyftas fram, tillvaratas och utvecklas som en följd av samtalen. Ett annat är att nå överensstämmelse mellan medarbetarens och företagets mål. I handbokslitteraturen diskuteras att medarbetarsamtal ofta syftar till just detta och i flera av handböckerna

poängteras att medarbetarsamtal med fördel bör ha inslag av målformulering och planering. I sin rapport om behovskartläggning lyfter Forsberg (1984) fram medarbetarsamtal som en metod för kartläggning av utbildningsbehov och menar att samtalen kan användas just för att utreda behov, upprätta utvecklingsplaner och nå överensstämelse mellan mål. Även om Dahlborg (2000) inte nämner just medarbetarsamtal som metod för att kartlägga redan befintlig kompetens inom en organisation, bör medarbetarsamtal även för den typen av kartläggning vara en användbar metod. Analysen av det empiriska materialet visar dock att medarbetarna på Aller i liten utsträckning upplever att samtalen leder till effekter som har att göra med synliggörande, tillvaratagande och utveckling av kompetens eller med överensstämelse av mål.

Som vi har sett leder medarbetarsamtalen på Aller i relativt liten utsträckning till någon dokumentation, många medarbetare uppger att de, under samtalet, inte har fyllt i de tre dokument som det är meningen att de ska fylla i (befattningsbeskrivning, handlingsplan och utbildningsplan). Utifrån mitt material kan jag inte dra några slutsatser kring huruvida de samtal som inte, eller i låg grad, leder till någon dokumentation innehåller diskussioner om kompetens, utbildningsbehov och mål. Om det är så att bristen på dokumentation beror på att diskussioner kring kompetens och mål inte förekommer i samtalen, är det inte så svårt att förstå varför medarbetarna inte upplever några effekter i dessa avseenden. Om det däremot är så att samtalen innehåller diskussioner om kompetens och mål, men utan att diskussionerna resulterar i upprättandet av några dokument, kan kanske just bristen på dokumentation vara en delförklaring till att medarbetarna inte upplever några effekter. Forsberg (1984) påpekar i samband med att hon diskuterar medarbetarsamtal som kartläggningsmetod att det är viktigt att samtalet dokumenteras skriftligt för att de överenskommelser som görs mellan chefen och medarbetaren ska kunna följas upp. Hon utvecklar inte detta närmre, men jag menar att dokumentation förmodligen dels upplevs av samtalsparterna som mer bindande än en muntlig överenskommelse och dels är lättare att följa upp och stämma av, vilket kanske leder till effekter i större utsträckning.

Vad gäller tidigare studiers resultat visar Lindgrens (2001) studie att inte i något av de undersökta samtalen kommer man överens om några planer inför framtiden eller formulerar några mål. Detta stämmer inte överens med mitt empiriska resultat eftersom det trots allt upprättas både befattningsbeskrivningar och handlings- respektive utbildningsplaner vid en hel del av medarbetarsamtalen, så någon total avsaknad av diskussioner kring kompetens och mål visar mina resultat alltså inte. Mikkelsen (1996) redogör för studier vilka visar att medarbetare som hade haft medarbetarsamtal kände större delaktighet i målstyrningsprocessen, var mer tillfreds med möjligheten att påverka avdelningens mål och med möjligheten att använda sin förmåga och kompetens, än medarbetare som inte hade haft samtal. Liknande resultat påvisar Schou (1991) i sin studie. Han menar att personer som hade medarbetarsamtal regelbundet fick delta mer i målformuleringsprocessen, hade tydligare mål och fick mer återkoppling på målen än personer som inte hade den här typen av samtal. Av mina resultat att döma har, som tidigare har diskuterats, medarbetarsamtalen inom Aller emellertid inte fått sådana konsekvenser för medarbetarna, men jag har inte gjort någon jämförelse mellan de som har haft samtal respektive de som inte har haft samtal. Inte heller har jag haft riktigt samma effekter i fokus i min undersökning som Mikkelsen och Schou har haft.

Studierna som Mikkelsen (1996) diskuterar visar även att de medarbetare som hade haft medarbetarsamtal var mer positiva i bedömningen av sin närmaste chef, vilken de upplevde som inspirerande och motiverande och att de var mer tillfreds med kommunikation och tillit. Hon menar att det finns ett samband mellan medarbetarsamtal och upplevd psykosocial arbetsmiljö, vilket överensstämmer med resultaten från Schous (1991) studie. Han påpekar att medarbetarsamtal bland annat leder till ökad motivation, upplevelse av större engagemang och identifikation med företaget samt upplevelse av mer positivt arbetsklimat. Mitt material visar att det är just i en del av dessa avseenden som medarbetarna på Aller upplever de största effekterna av medarbetarsamtalen. Samtalen tycks inte få några större effekter i fråga om kompetens och målöverensstämmelse, men inom områden som kan relateras till arbetsmotivation upplever medarbetarna i högre utsträckning att samtalen får effekter.

Att uppnå arbetsglädje, gemenskap, bra relationer och en öppen och trevlig arbetsmiljö och stämning är ju en annan del av Aller:s syfte med medarbetarsamtal, än de tidigare diskuterade. Detta syfte ska inte ses som mindre viktigt än de andra två vilka kanske lätt uppfattas som mer 'allvarliga' eller mer betydelsefulla. Resultaten av undersökningen visar att medarbetarna på Aller i hög grad instämmer i att de tycker att det kändes skönt att sitta ner och hinna prata med sin chef, att få tala om vad de tycker och tänker och att känna att det var deras tankar, åsikter och funderingar som stod i centrum. Att medarbetarna inom en organisation uppger att de har erfarenheter av det här slaget i samband med medarbetarsamtal är minst lika viktigt som att de upplever effekter beträffande kompetens och mål. Oavsett om jag vänder mig till de motivationsteoretiker som har fokuserat behov (t ex Maslow, 1970 och McClelland, 1985) eller till Maccoby (1988) som diskuterar människans drivkrafter, finner jag stöd för att dessa aspekter är betydelsefulla för människors arbetsmotivation. Maslow diskuterar kontaktbehov och uppskattnings- och statusbehov, medan McClelland menar att två av de behov som är viktiga i en organisationsmiljö är behovet av att lyckas samt behovet av social tillhörighet. Maccoby kritiserar bland annat behovsteorierna och menar att hans motivationsteori, vilken bygger på att människans motivation styrs av drivkrafter som exempelvis samhörighet och mening, är mer anpassad till dagens samhälle. Frånsett vilken benämning som väljs rör det sig i grunden om att människans motivation styrs av olika faktorer¹⁶. Dessa faktorer handlar bland annat om att människor blir motiverade av att känna samhörighet och ingå i en social gemenskap. Dessutom behöver människor få erkännande, få information och känna att arbetet är roligt och känns meningsfullt. På detta sätt kan medarbetarsamtal vara och är faktiskt i fallet Aller, ett sätt för en organisation och för chefer att skapa arbetsmotivation hos sina medarbetare. Undersökningen visar att medarbetarna upplever att de genom samtalen får tid till att sitta ner och prata med sin chef och utrymme till att stå i centrum, vilket bör gagna arbetsmotivationen.

¹⁶ Därmed menar jag inte att Maccobys motivationsteori inte skiljer sig från Maslows respektive McClellands teorier i flera avseenden.

6 Diskussion

Diskussionsavsnittet inleds med en diskussion kring den metod som har använts (6.1). Därefter följer en avslutande diskussion (6.2) kring studiens resultat, där jag även ger mina egna tankar och funderingar spelrum.

6.1 Metoddiskussion

Enligt Denscombe (1998) är en nackdel med surveyundersökningar, vilka använder metoder som till exempel enkät, att de data som produceras inte ger några detaljer eller något djup i det undersökta ämnet. Mitt syfte var inte att studera *hur* medarbetarsamtal uppnår de mål som finns uppställda utan *i vilken utsträckning* samtalen uppnår målen. Därför anser jag att vad jag förmodligen hade vunnit i djup och förståelse genom att använda mig av en annan metod, som exempelvis intervjuer, hade jag å andra sidan förlorat i bredd. Att de respondenter som var tänkbara för studien var utspridda både geografiskt och på olika företag inom koncernen bidrog även det till att min valda metod var den mest lämpliga. Följaktligen menar jag att syftet inte hade kunnat uppnås i samma utsträckning med någon annan metod än en enkätundersökning.

Att en enkätundersökning var den metod som lämpade sig bäst för att uppfylla syftet med studien hindrar inte att en intervjuundersökning vore intressant som fortsättning på den här studien. Intervjuer skulle kunna fördjupa förståelsen exempelvis för varför vissa effekter uppstår respektive inte uppstår. Detta får emellertid bli ett förslag till vidare forskning.

Mot enkäten som sådan kan viss kritik riktas. Frågekonstruktionen i fråga 13, 18b, 20 samt 22 är jag så här i efterhand inte helt nöjd med. När en respondent inte har satt något kryss framför ett påstående kan det innebära att respondenten tar avstånd från påståendet (vilket var min avsikt), men det kan även innebära att respondenten bara har hoppat över påståendet. Det hade i stället varit lämpligare med ja- och nejfrågor eller en frågekonstruktion i stil med den i fråga 15 – på så sätt hade respondenten 'tvingats' att ta ställning.

I fråga 13, vilken behandlar respondenternas förberedelser, utgår flera av påståendena från att respondenten har ett "förra samtal" att referera till. Dessa påståenden borde istället ha formulerats så att de skulle kunna gälla för samtliga respondenter. I fråga 17, 19 och 21 frågas efter huruvida respondenten har fyllt i befattningsbeskrivningen och handlings- respektive utbildningsplanen. När jag nu står med resultaten i min hand önskar jag att jag istället först hade frågat huruvida diskussioner fördes under samtalet om arbetsuppgifter, ansvarsområde, kompetens, mål, planer, utbildning, kompetensutveckling och liknande. För att sedan därefter fråga huruvida dokument X fylldes i. Som frågorna ställdes har jag endast fått svar på om dokumenten fylldes i, inte på om samtalet innehöll diskussioner om ovanstående aspekter. Anledningen till att existerande formulering valdes var dels att jag trodde att dokumenten i betydligt högre utsträckning fylldes i under samtalen, dels att jag inte reflekterade över den här problematiken.

För fråga 23 och 24 gäller ett stort internt bortfall, vilket jag tror beror på att de respondenter som i fråga 21 har svarat att de inte fyllde i någon utbildningsplan och följaktligen inte skulle besvara fråga 22, har trott att de inte heller skulle svara på fråga 23 och 24, eftersom även de behandlar utbildningsplaner. Min tanke var dock att respondenten oavsett ifyllt utbildningsplan vid senaste samtalet eller ej skulle svara på fråga 23 och 24. Instruktionerna borde ha varit tydligare. I instruktionen till fråga 32 borde det ha förklarats att mer än ett alternativ får anges. På så sätt hade jag även kommit åt attityden till medarbetarsamtal hos de respondenter som endast har haft ett samtal.

Slutligen kan enkäten kritiseras för att endast fråga efter resultat och effekter som ingår i Aller:s syfte med medarbetarsamtalen. Givetvis skulle det vara intressant att även utreda om samtalen får några andra effekter än dessa, men det var inte det som var syftet med den här studien.

6.2 Avslutande diskussion

På Svenska Aller ab började medarbetarsamtal införas för ungefär tre år sedan, vilket skedde på ett väldigt genomtänkt sätt. Genom en grundlig utbildning och ett omfattande och ambitiöst utbildningsmaterial gav Aller både chefer och medarbetare goda förutsättningar för att kunna gå in i samtalen väl förberedda på vad det är som väntar. Den utförliga medarbetarsamtalsfolder som togs fram av Aller för att fungera som ett stöd inför och under samtalet har utgjort ett komplement till utbildningen och utbildningsmaterialet och på detta sätt har Aller lagt en god grund för att medarbetarsamtalen inom organisationen ska fungera på ett bra sätt och uppnå sitt syfte.

Det får ses som ett gott betyg för Aller att undersökningen visar att deras material har nått ut till medarbetarna på så sätt att de har tagit del av materialet, använt sig av det inför samtalen och även i hög utsträckning följt de råd, ramar och anvisningar som ges för hur medarbetarsamtalen bör förberedas och planeras och för var de bör äga rum. Som tidigare har diskuterats är detta, att inom en organisation definiera och diskutera samtalens syfte samt att definiera vilka ramar som ska gälla för samtalen, något som rekommenderas i åtskilliga handböcker. Det är samtidigt något som tidigare forskning har visat inte stämmer med de medarbetarsamtal som äger rum ute i olika organisationer. Det är därför glädjande att Aller i dessa avseende har följt de råd som ges i handböcker och av forskare och dessutom har lyckats följa råden på ett sådant sätt att det har fått genomslag hos medarbetare och chefer i väldigt stor utsträckning.

Undersökningen visar att denna satsning på utbildning och material, inte bara har gett genomslag såtillvida att medarbetare och chefer följer de praktiska ramar som bör gälla för samtal av den här typen. Satsningen har även fått genomslag i det avseendet att medarbetarna går in i samtalen med positiva känslor som förväntan och målinriktning och att de även efter samtalen menar att de upplevde samtalet som positivt. Allt detta sammantaget menar jag är en mycket bra början på och en god grund för att medarbetarsamtal ska fungera. Det är även intressant att kunna lägga fram resultat som i dessa avseenden står i kontrast till tidigare studiers ibland nedslående resultat.

Frågan som inställer sig är naturligtvis varför enkätundersökningen visar att medarbetarna, trots det som har diskuterats ovan, inte i någon högre utsträckning upplever några effekter vad gäller kompetens och målöverensstämmelse. Enligt handböckerna är det just för att uppnå bland annat sådana effekter som medarbetarsamtal används. En del av den tidigare forskning som har diskuterats har dessutom visat att handböckerna inte målar upp en drömvärld utan att effekter av den här typen faktiskt har uppnåtts i olika organisationer. Varför upplever då inte medarbetarna på Aller dessa effekter?

Anledningen, eller snarare anledningarna, till att effekter i fråga om synliggörande, tillvaratagande och utveckling av kompetens samt i fråga om målöverensstämmelse inte upplevs av medarbetarna i någon större utsträckning, kan jag inte dra några säkra slutsatser om utifrån mitt material. Det hindrar emellertid inte att jag har tankar och idéer om vilka orsakerna är.

En viktig faktor tror jag är tiden. För att uppnå resultat och effekter krävs det tid, inte minst när det gäller företeelser som kompetens och kompetensutveckling. Medarbetarsamtal började visserligen införas på Aller för tre år sedan, men det har skett successivt och som har visats i analysen av det empiriska materialet har medarbetarna i genomsnitt endast haft ett medarbetarsamtal. Det vore naivt att tro att medarbetarsamtal kan åstadkomma sådana underverk att medarbetarna efter ett enda samtal upplever att, exempelvis deras motivation till kompetensutveckling har förändrats eller att de har fått sitt utbildningsbehov tillfredsställt som en följd av samtalet. En annan bakomliggande faktor vilken hör ihop med tidsaspekten är regelbundenheten. Att det i de flesta fall går mer än ett år och till med i många fall mer än ett och ett halvt år mellan samtalen för de som har haft mer än ett samtal, tror inte jag kan ha annat en negativa konsekvenser för vilka resultat och effekter som medarbetarna upplever. I samband med detta är det intressant att vända tillbaka till den empiriska analysen där det konstaterades att medelvärdena för de variabler som mäter resultat och effekter i de flesta fall var något högre för de respondenter som hade haft fler än ett samtal, än för de som bara hade haft ett.

Ytterligare en aspekt av vikt är personalavdelningens roll. Som tidigare har redovisats är policyn att inte 'agera polis', men jag menar att i vissa avseende måste det förmodligen till en del kontroll för att få samtalen att fungera bättre. Med någon form av kontroll skulle troligen medarbetarsamtal verkligen komma till stånd i högre utsträckning och dessutom genomföras mer regelbundet utan allt för lång tid mellan varje samtal.

Vad gäller innehållet i samtalen är det svårt för personalavdelningen att påverka (förutom med hjälp av utbildning och information, vilket de redan gör) eller kontrollera, eftersom ett medarbetarsamtal ska vara ett samtal i förtroende mellan chefen och medarbetaren som stannar dem emellan. Istället för kontroll från personalavdelningen menar jag att samtalen bör dokumenteras i högre utsträckning än vad de gör idag. Aller:s tanke med att en befattningsbeskrivning och en handlings- respektive utbildningsplan ska fyllas i under samtalet är inte alls fel. Givetvis kan det finnas situationer när så inte är nödvändigt av olika orsaker. Inte heller ska dokumentationens roll förstöras upp på ett sådant sätt att det inverkar negativt på samtalet eller hämmar diskussionen mellan chefen och medarbetaren. Som jag har funnit visst stöd för i

litteraturen leder dokumentation troligen till att överenskommelser tas mer på allvar och dessutom kan uppföljning göras i högre utsträckning. Detta kan i sin tur leda till resultat och effekter i högre grad.

Det är viktigt att inte glömma bort att en av de effekter som medarbetarsamtalen på Aller syftar till, i relativt hög grad uppnås. Medarbetarna tycker att det är skönt att få tid till att sitta ner med sin chef och hinna utbyta tankar och funderingar och att för en stund få stå i centrum, vilket är nog så viktigt som effekter i fråga om exempelvis kompetens. Kanske är det i avseenden som har att göra med arbetsmotivation som medarbetare oftast upplever att samtalen har en förändrande effekt – kanske är det dessa ”andra kvaliteter” som medarbetarsamtalen har.

Slutligen vill jag poängtera att det är viktigt att Aller bygger vidare på allt det som fungerar bra med medarbetarsamtalen och fortsätter arbeta på den grund som lagts till välfungerande medarbetarsamtal. Det är viktigt att ta vara på den positiva syn på samtalen som finns hos medarbetarna. De tycker att det är bra att medarbetarsamtal finns i organisationen och de vill gärna fortsätta att ha samtal med sin chef. Det kan inte vara något annat än ett uttryck för att det finns en tro på medarbetarsamtal och för att en hel del gott trots allt kommer ut av medarbetarsamtalen. Det är något att bygga vidare på inför framtiden och som i längden kan leda till att målen med medarbetarsamtalen uppnås i sin helhet.

7 Källförteckning

Litteratur

Askerfelt, Karin (1989): *Vad är ett utvecklingssamtal? En empirisk studie rörande utvecklingssamtalets innehåll, syfte och metod* (examensarbete). Rapport från linjen för personal- och arbetslivsfrågor nr 70. Uppsala: Uppsala universitet.

Bell, Judith (1999): *Introduktion till forskningsmetodik* (3:e upplagan, svensk utgåva 2000, övers. B. Nilsson). Lund: Studentlitteratur.

Björk, Manni & Montgomery, Caroline (1992): *Utvecklingssamtal – en teoretisk idyll? En teoretisk och empirisk analys om utvecklingssamtalets definition, syften och problematik*. C-uppsats vid Pedagogiska institutionen, Lunds universitet.

Cohen, Louis & Manion, Lawrence (1994): *Research methods in education* (4:e upplagan). London & New York: Routledge.

Dahlborg, Tomas (2000): *Kompetenskartläggning. En möjlighet att effektivare använda "Företagets viktigaste resurs". En fallstudie i utvecklingen av ett kvalitativt kartläggningsinstrument*. C-uppsats vid Pedagogiska institutionen, Lunds universitet.

Denscombe, Martyn (1998): *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna* (svensk utgåva 2000, övers. P. Larson). Lund: Studentlitteratur.

Ejlertsson, Göran (1996): *Enkäten i praktiken. En handbok i enkätmetodik*. Lund: Studentlitteratur.

Engquist, Anders (1990): *Utvecklingssamtal som förändringsinstrument. Teoretisk och empirisk analys*. Doktorsavhandling vid Pedagogiska institutionen, Uppsala universitet. Uppsala studies in Education 36. Stockholm: Almqvist & Wiksell International.

Forsberg, Barbro (1984): *Utbildningsbehov och behovsanalys inom personalutbildning*. Stockholm: Arbetslivscentrum.

Forsberg, Barbro (1985): *Vad måste vi lära och varför? Redovisning av en intensiv fältstudie vid Lantmäteriet inom ramen för projektet "Strukturomvandling, arbetsmiljöförändringar och kunskapsbehov"*. Arbetsrapporter från Pedagogiska institutionen, Uppsala universitet, nr 109.

Forsberg, Barbro (1986): *Visst kan vi ! Och vad behöver vi kunna mera? Redovisning av en intensiv fältstudie vid FFV Elektronik AB inom ramen för projektet "Strukturomvandling, arbetsmiljöförändringar och kunskapsbehov"*. Arbetsrapporter från Pedagogiska institutionen, Uppsala universitet, nr 113.

Forsberg, Barbro; Hede, Gunnar; Lundmark, Annika & Söderström, Magnus (1984): *Att planera utbildning – en bok om utbildning i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.

Forsström, Ann-Louise (2000): *I dialog med chefen. Makt och dominans i utvecklingssamtal* (examensarbete). TeFa (Text- och Fackspråksforskning) nr 32. Stockholm: Institutionen för nordiska språk Stockholms universitet.

Jensen, Michael (1998): *Planeringssamtal, Utvecklingssamtal, Medarbetarsamtal*. C-uppsats vid Pedagogiska institutionen, Lunds universitet.

Jäghult, Bo (1988): *Planeringssamtalet. Det planerade samtalet mellan chef och medarbetare om relationer och arbetsplanering* (2:a upplagan). Malmö: Almqvist & Wiksell Ekonomiförlagen.

Jönsson, Greger (1999): *Utvecklingssamtal och andra samtal som ledningsinstrument* (3:e upplagan). Stockholm: Norstedts Juridik AB Publica.

Lindgren, Maria (2001): *Utvecklingssamtal mellan chefer och medarbetare. Undersökning av en samtalstyp i arbetslivet*. Doktorsavhandling vid Institutionen för nordiska språk, Lunds universitet. Lundastudier i nordisk språkvetenskap A56. Lund: Studentlitteratur.

Ljungström, Kerstin (2001): *Samtal på jobbet – utvecklingssamtal, medarbetarsamtal och andra viktiga samtal*. Uppsala: Konsultförlaget Uppsala Publishing House AB.

Lundmark, Annika (1998): *Utbildning i arbetslivet. Utgångspunkter och principer för planering och genomförande av personalutbildning*. Lund: Studentlitteratur.

Maccoby, Michael (1988): *Arbeta – varför det? Förändringar i arbete och motivation* (svensk utgåva 1989, övers. S. Hansson). Stockholm: Svenska Dagbladets Förlag.

Maslow, Abraham H. (1970): *Motivation and personality* (2:a utgåvan). New York: Harper & Row.

McClelland, David C. (1985): *Human Motivation*. Glenview, IL: Scott, Foresman and Company.

Mikkelsen, Aslaug (1996): *Medarbetarsamtal och lärande i organisationer* (svensk utgåva 1998, övers. M. Eriksson). Lund: Studentlitteratur.

Nyström John (1999): *Klarspråk med chefen. Utvecklingssamtal ur medarbetarens perspektiv*. Malmö: Liber Ekonomi.

Repstad, Pål (1999): *Närhet och distans. Kvalitativa metoder i samhällsvetenskap* (3:e upplagan, övers. B. Nilsson). Lund: Studentlitteratur.

Ronthy-Östberg, Marika & Rosendahl, Suzanne (1999): *Samtal som utvecklar. En handbok för chefer och medarbetare. Om viljan att förstå och göra sig förstådd* (3:e upplagan). Malmö: Liber Ekonomi.

Schou, Pierre (1991): *Arbetsmotivation. En studie av ingenjörer*. Doktorsavhandling vid IMIT – Institute for Management of Innovation and Technology, Handelshögskolan i Stockholm. Stockholm: IMIT.

Söderström, Magnus (1980): *Personalutbildning och personalutveckling. Synsätt, problem, möjligheter* (3:e upplagan). Stockholm: LiberFörlag Publica.

Tollgerdt-Andersson, Ingrid (1993): *Arbetsmotivation – en studie inom svenskt arbetsliv*. Forskningsrapport. Stockholm: Tjänsteförbundet.

Trads, Frimann Søren (2000): *Interpersonelle relationer i medarbejdersamtaler*. Ph.d. afhandling vid Institut for Kommunikation, Aalborg universitet, Danmark.

Trost, Jan (2001): *Enkätboken* (2:a upplagan). Lund: Studentlitteratur.

Artikel

Rörström, Kristina (2001): "Dags för utvecklingssamtal", I: *Personal och ledarskap*, nr 2/01, s. 50-54.

Tryckt material

Svenska Aller ab:s utbildningsmaterial, *Medarbetarsamtal*.

Svenska Aller ab:s medarbetarsamtalsfolder, *Medarbetarsamtal*.

Muntlig källa

Informationsmöte 2002-03-07 med Nils Hederström, personaldirektör på Svenska Aller ab och Annette Birr, personalansvarig på Aller tryck ab.