



**LUNDS**  
UNIVERSITET

Pedagogiska institutionen  
Box 199, 221 00 Lund

Kurs: Pedagogik  
Kandidatuppsats, 10 poäng  
41-60 poäng  
Datum: 2002-06-05

## Påverkan av förhållningssätt till medarbetarsamtal - en empirisk studie vid Lunds Universitetssjukhus

Anna Axelzon och Kristina Hörlyk

Handledare: Agneta Wångdahl Flinck

## ABSTRACT

- Arbetets art: C-uppsats, 41-60 poäng, inom Programmet för personal- och arbetsliv, med inriktning mot personalutveckling.
- Sidantal: 38
- Titel: Påverkan av förhållningssätt till medarbetarsamtal - en empirisk studie vid Lunds Universitetssjukhus
- Författare: Anna Axelzon och Kristina Hörlyk
- Handledare: Agneta Wångdahl Flinck
- Datum: 2002-06-05
- Bakgrund: Medarbetarsamtal är ett fenomen vars betydelse inses av allt fler. Trots detta är många skeptiska till de medarbetarsamtal de tar del av och utnyttjar ej dessa fullt ut. Vad som får medarbetarna att se positivt respektive negativt på medarbetarsamtalet, är intressant att studera både ur ett pedagogiskt perspektiv samt för vårt framtida yrke som personalvetare. Studien har utförts på en avdelning vid Lunds Universitetssjukhus.
- Syfte: *1) ge en teoretisk bakgrund och förståelse för betydelsen samt innebörden av medarbetarsamtal och 2) analysera vad som påverkar medarbetarnas på avdelning X förhållningssätt till medarbetarsamtal.*
- Metod: Kvalitativ studie med öppna intervjuer och abduktiv ansats där empirin analyseras med hjälp av den teoretiska bakgrunden om medarbetarsamtal och kompetensutveckling.
- Resultat: Det går ej att isolera en enskild faktor som ensam påverkar medarbetarnas förhållningssätt till medarbetarsamtal, då detta sker genom en kombination av ett flertal faktorer. Dock anser vi att erhållen kompetensutveckling som följd av ett medarbetarsamtal, är det som huvudsakligen påverkar medarbetarnas på avdelning X förhållningssätt.
- Nyckelord: Medarbetarsamtal, utvecklingssamtal, planeringssamtal, medarbetare, kompetens, kompetensutveckling, påverkan, utveckling, förändring.

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1</b>	<b>INLEDNING</b>	<b>1</b>
1.1	PROBLEMOMRÅDE	2
1.2	SYFTE	2
1.2.1	<i>Pedagogisk relevans</i>	2
1.2.2	<i>Avgränsningar</i>	3
1.3	ORGANISATIONSBAKGRUND	3
<b>2</b>	<b>TEORI</b>	<b>4</b>
2.1	SÖKNING OCH URVAL AV LITTERATUR	4
2.1.1	<i>Litteratordiskussion</i>	5
2.2	MEDARBETARSAMTAL	7
2.2.1	<i>Historik</i>	7
2.2.2	<i>Tidigare forskning</i>	9
2.2.3	<i>Medarbetarsamtalets syfte</i>	10
2.2.4	<i>Medarbetarsamtalets intressenter och deras syften</i>	10
2.2.5	<i>Samtalets genomförande</i>	11
2.2.6	<i>Dokumentation och uppföljning</i>	14
2.3	KOMPETENSUTVECKLING	15
2.3.1	<i>Organisationsperspektiv</i>	15
2.3.2	<i>Individperspektiv</i>	16
<b>3</b>	<b>METOD</b>	<b>18</b>
3.1	ANSATS OCH DESIGN	18
3.2	GENOMFÖRANDE	18
3.2.1	<i>Datainsamlingsinstrument</i>	19
3.2.2	<i>Urval</i>	19
3.2.3	<i>Intervjugenomförande</i>	20
3.2.4	<i>Databearbetning</i>	22
3.3	TILLFÖRLITLIGHET OCH TROVÄRDIGHET	23
3.4	ETIK	24
<b>4</b>	<b>EMPIRI</b>	<b>25</b>
4.1	EMPIRISK REDOVISNING	25
4.1.1	<i>Förberedelser inför medarbetarsamtal</i>	25
4.1.2	<i>Plats och tid för medarbetarsamtalet</i>	26
4.1.3	<i>Vad som tas upp under medarbetarsamtalet och på vilket sätt</i>	26
4.1.4	<i>Efter medarbetarsamtalet</i>	28
4.1.5	<i>Vad som påverkas av medarbetarsamtalet</i>	28
4.1.6	<i>Hur medarbetarna önskar att medarbetarsamtalet var utformat</i>	28
4.1.7	<i>Uttalade attityder till medarbetarsamtalet</i>	29
4.2	ANALYS	29
<b>5</b>	<b>DISKUSSION</b>	<b>33</b>
5.1	METODDISKUSSION	33
5.1.1	<i>Förberedelser och genomförande</i>	33
5.1.2	<i>Bearbetning av insamlad data</i>	34
5.2	AVSLUTANDE DISKUSSION	35
<b>6</b>	<b>REFERENSLITTERATUR</b>	<b>39</b>
<b>7</b>	<b>BILAGA 1</b>	<b>42</b>

# 1 Inledning

Ur Nationalencyklopedien 2000:

*...medalj...medån...medbestämmandelagen...*

Enlig nationalencyklopedien finns så sent som år 2000 inget som heter medarbetarsamtal. Inte heller utvecklingssamtal i den mån att det syftar till arbetslivet. Söker man däremot på personalutvecklingssamtal finner man redan 1994:

*personalutvecklingssamtal : PU-samtal. Vid personalutvecklingssamtal kommer chefer och medarbetare överens om förändringar i arbetsplanering , samarbete, uppgifter mm. Samtalen gör det också lättare att bedöma den anställdes prestationer, personliga utveckling och ambitioner (Nationalencyklopedien).*

Samhällets intresse för medarbetarsamtal är något som hela tiden växer. Det är få yrkesverksamma i Sverige som inte har någon åsikt eller tanke om detta fenomen. Åsikten kan vara *...De gör ingen nytta...* likväl som *...Det ger mig en möjlighet att säga vad jag tycker och tänker...* Frågor som många gånger hänger i luften är; Vad ska ett medarbetarsamtal innehålla och vad ska det syfta till? Det var bland annat detta som gjorde oss intresserade av medarbetarsamtal.

I en nyligen publicerad artikel i SKTF-tidningen (2002-04-19) diskuteras varför anställda i Lund sagt upp sig från sina arbetsplatser. En enkät skickades ut till de tidigare anställda och av de som svarade hade en tredjedel inte haft medarbetarsamtal med sin chef. Kanske hade en del uppsägningar kunnat undvikas om arbetsgivare och arbetstagare fört en dialog i ett medarbetarsamtal om möjligheter till löneutveckling, arbetsförhållanden och arbetsvillkor, säger Marie Björklund från personalförvaltningen och ansvarig för enkäten.

Vi tror att medarbetarsamtalet kommer att utvecklas i takt med att intresset för det ökar. Vårt intresse ligger i att ta reda på hur det i dag ser ut i verkligheten, på en arbetsplats. Det finns en hel del handböcker och otaliga hemsidor på Internet där man kan ta del av guider för ett medarbetarsamtal, men är dessa rimligt applicerbara på verkligheten? Följs de i praktiken?

Som blivande personalvetare är vi vidare intresserade av hur inställningen till medarbetarsamtal är på en arbetsplats, samt i vilken mån de används för att utveckla arbetssituationen.

Vi har valt att göra denna studie i en stor organisation inom den offentliga sektorn; Lunds Universitetssjukhus. Detta är en organisation som tas lika mycket för givet som den är nödvändig. Att personalen här arbetar under goda omständigheter är av vikt för hela samhället. Detta gör, i våra ögon sett, organisationens medarbetare till ett givet intresseområde för vår studie.

Vi har genom våra tidigare arbetserfarenheter en viss förförståelse för fenomenet medarbetarsamtal. Vi gick in i arbetet med denna uppsats med antagandet att medarbetare många gånger har en skeptisk inställning till medarbetarsamtalet, att de ser det mer som ett officiellt direktiv ovanifrån än som något av nytta för deras egen skull. Samtidigt har vi själva en idealisk inställning till fenomenet, som något som rätt genomfört kan ge många positiva följder för medarbetaren. Denna idealistiska inställning är dels sprungen ur den litteratur vi har stött på rörande fenomenet under tidigare studier, dels ur berättelser från personer i vår omgivning som fått till stånd förändringar för egen del som följd av medarbetarsamtal. Medarbetarsamtal på sjukhus hade vi inte lika stor tilltro till. Då det så ofta görs klart både från media och de som arbetar på sjukhus hur knappa resurserna är här och vilken bristvara tid är, misstänkte vi att medarbetarsamtalet på sjukhus skulle ha låg prioritet.

## 1.1 Problemområde

Det råder delad mening om medarbetarsamtalet och dess eventuella nytta. Vissa medarbetare ser det som en chans att påverka sin situation på arbetsplatsen, medan andra ser det som slöseri med tid. Vad orsakar denna skillnad i attityd? Vad får vissa att se möjligheterna med medarbetarsamtalet?

Dessa frågor intensifieras för medarbetare på en sjukhusavdelning. Här är tempot högt, resurserna knappa och tiden inte alltid tillräcklig för eftertanke. För dessa medarbetare kan det än mer kännas som slöseri med tid att avsätta en eller två timmar för ”bara prat”. Samtidigt är det kanske i denna arbetsmiljö medarbetarsamtalet behövs som mest.

## 1.2 Syfte

Vårt syfte är att 1) *ge en teoretisk bakgrund och förståelse för betydelsen samt innebörden av medarbetarsamtal* och 2) *analysera vad som påverkar medarbetarnas på avdelning X förhållningssätt till medarbetarsamtal*.

Detta syfte kommer dels uppfyllas genom teorigenomgång av befintlig litteratur om medarbetarsamtal, dels genom intervjuer med medarbetare på en av Lunds Universitetssjukhus avdelningar. I dessa intervjuer ämnar vi titta på medarbetarnas förhållningssätt till medarbetarsamtalet och vad som påverkat detta.

### 1.2.1 Pedagogisk relevans

Hörnstenarna i pedagogisk forskning är *påverkan*, *förändring* och *utveckling*. Begrepp som samtidigt är centrala i ett medarbetarsamtal. Medarbetare, chef och omgivning står konstant i ömsesidig påverkan av varandra. Denna påverkan koncentreras under medarbetarsamtalet i syfte att mynna ut i en utveckling av medarbetare, chef och dess omgivning, så att dessa närmar sig varandra. Denna utveckling är också ämnad att öka medarbetarens välmående på arbetsplatsen samt öka organisationens effektivitet.

I vår uppsats ser vi dels på medarbetarsamtalet, vars pedagogiska relevans redovisats ovan, dels på hur medarbetarna på avdelning X:s förhållningssätt till

medarbetarsamtalet påverkas av hur deras egen utveckling förändras till följd av samtalet.

### 1.2.2 Avgränsningar

Vi har valt att se på medarbetarsamtal huvudsakligen ur ett medarbetarperspektiv och inte ur organisationens synvinkel. Detta för att vi inte är intresserade av hur det ska vara, utan av hur det verkligen är. Genom att göra intervjuer med personer i ledande position inom organisationen riskerar man att endast få del av det Argyris, Putnam & McLain Smith (1985) benämner *espoused theories*. Espoused theories är de mål, antaganden, normer och värderingar som en individ påstår sig följa. *Theories-in-use* är det som kan härledas ur en individs handlingar. Espoused theories och theories-in-use kan vara konsekventa eller inkonsekventa och individen kan vara eller inte vara medveten om eventuell inkonsekvens. Vi vill veta hur medarbetarsamtalen fungerar i praktiken och vad som faktiskt påverkar medarbetarnas förhållningssätt till medarbetarsamtal, det vill säga vi vill undersöka theories-in-use. Möjligheten att få ta del av theories-in-use ökar då vi valt att endast intervjua medarbetare, då dessa inte är präglade av espoused theories.

Kärt barn sägs ha många namn, något som kan ses som bevisat av fenomenet vi studerar. Namnet på fenomenet i fråga kan visa vilken inställning och vilket syfte den aktuella arbetsplatsen har med samtalet. Vi har valt att konsekvent benämna fenomenet *medarbetarsamtal* i hela uppsatsen, då detta är den benämning som används på den avdelning där vi gjort vår empiriska studie.

Vi har vid litteraturgenomgång kommit i kontakt med medarbetarsamtal som äger rum i grupp. Detta väljer vi dock att inte ta upp utan istället fokusera på den traditionellt individuella formen som också är den som förekommer på den avdelning där studien bedrivits.

## 1.3 Organisationsbakgrund

Avdelning X där intervjuerna har ägt rum fick vi kännedom om via en kontakt på sjukhusets personalavdelning. Vår kontaktperson på avdelningen är avdelningsföreståndaren. Henne har vi träffat vid ett inledande samtal då förutsättningarna för intervjuerna och undersökningen klargjordes och senare för ett bakgrundssamtal då följande information om organisationen och avdelningen erhöles:

Lunds sjukvårdsdistrikt ingår i Region Skåne och är uppdelad i nio divisioner. Var division har en divisionsansvarig och under denna finns verksamhetschefer, i den aktuella divisionen finns det två sådana. Aktuell verksamhetschef har en stab, bestående av ekonomiansvarig, vårdutvecklare och personalansvarig. Härunder finns två ”gator” med olika verksamhetsområden och under en av dessa finns fyra avdelningar, varav avdelning X är föremål för vår studie. På avdelning X, finns en avdelningsföreståndare och en avdelningsläkare. Dessa har gemensamt ansvar för planering och budget men avdelningsföreståndaren har huvudansvar för personalen. På avdelning X finns 12 sjukskötersketjänster och 9,5 underskötersketjänster. Flera av de anställda går på 50- eller 75% tjänster, vilket gör att antalet medarbetare på avdelningen är större än antalet tjänster.

Medarbetarsamtal har förekommit på avdelningen sedan 1994 och hålls av avdelningsföreståndaren med 1-1,5 års mellanrum. Då medarbetarsamtalet infördes mötte det stort motstånd och skeptism, något avdelningsföreståndaren säger har minskat betydligt. Inför införandet var avdelningsföreståndaren på kurs där hon utbildades i att hålla medarbetarsamtal. Övriga medarbetare fick allmän information om samtalets syfte och vad det ska innebära.

Medarbetarsamtalet utgår från en mall som byts ut efter något års användning för att skapa variation. Nuvarande mall är en broschyr framtagen av Region Skåne. I denna broschyr står bland annat definierat vad syftet med samtalet är, hur både chef och medarbetare bör förbereda sig inför samtalet och vad som bör tas upp under samtalet. Broschyren säger att syftet med medarbetarsamtalet är *...att utveckla verksamhet och individ*. Avdelningsföreståndarens syfte med samtalet är att avläsa hur medarbetaren mår, vad man tycker och känner inför kollegor och arbetstrivsel, hur familjeförhållanden ser ut och att påverka och hjälpa medarbetaren att utvecklas. Det mest värdefulla är enligt avdelningsföreståndaren dock att ostört sitta ner tillsammans. Avdelningsföreståndaren dokumenterar vad som sagts under samtalet och detta sparas sedan och ger möjlighet till återblickar kommande år.

Avdelningsföreståndaren uppskattar antalet medarbetarsamtal hon håller per år till 20-25 stycken och att de tar mellan en halvtimme till två och en halv timme. Benämningen på samtalet har på avdelningen varierat under åren, från kvartsamtal till utvecklingssamtal till medarbetarsamtal.

Då majoriteten av medarbetarna på avdelning X är kvinnor refererar vi i uppsatsen genomgående till avdelningsföreståndaren, det vill säga chefen, och medarbetare som *hon*.

## 2 Teori

I detta kapitel redovisar vi hur vi sökt, valt ut och förhållit oss till litteratur. Vidare presenteras ett delkapitel om medarbetarsamtal och ett delkapitel om kompetensutveckling.

### 2.1 Sökning och urval av litteratur

Vid all datainsamling gäller det att säkerställa materialets precision, i vilken mån det är tillförlitligt och trovärdigt och huruvida det står i förhållande till studiens syfte. Viktiga frågor vid datainsamlingen är enligt Lundahl & Skärvad (1999):

- Finns dokumentation om de fenomen studien handlar om?
- Är dessa data tillgängliga?
- Hur kan dessa data utnyttjas och analyseras för att belysa och besvara studiens problem?

Litteratur används i första hand som faktabas. Inte sällan finner man att samma fenomen förklaras på olika sätt. Det är då viktigt att kritiskt bedöma hur trovärdig en förklaring är, samtidigt som man är medveten om att olika förklaringar från olika perspektiv kan komplettera varandra (Lundahl & Skärvad, 1999).

Källor delas in i förstahandskällor och andrahandskällor. Skillnaden är att andrahandskällor bygger på tidigare källor, det vill säga teorin redovisas i andra hand medan förstahandskällor inte bygger på tidigare material (Lundahl & Skärvad 1999). Genom att ta del av litteraturhänvisningar i litteratur publicerad under senare år, kan förstahandskällan många gånger spåras. Dagens välutvecklade söksystem för litteratur och tidskrifter minimerar problemet att finna litteratur, däremot ligger problemet många gånger i att finna relevant litteratur (Andersen, 1994).

Vi har sökt litteratur genom LOVISA, Internet och tidigare uppsatser och avhandlingars referenslistor. Sökorden vi använt oss av är *utvecklingssamtal*, *medarbetarsamtal*, *planeringssamtal* och *kompetensutveckling*. Vi har sökt litteratur vid flera olika tillfällen under studiens gång, allteftersom nya fakta erhållits både via empirin och den redan genomgångna litteraturen. Att finna relevant litteratur har emellanåt varit svår och många gånger tycker vi att det saknats substans i det som skrivits. Förstahandskällor har hela tiden varit vår ambition, den har dock fått stå tillbaka vid vissa tillfällen då det har varit svårt att finna sådana. Till vårt andra delkapitel var det svårt att finna källor som behandlade kompetensutveckling ur ett medarbetarperspektiv. Det finns en stor mängd litteratur i ämnet men huvuddelen har ett organisationsperspektiv.

Vi har delat upp källorna och gått igenom dem på varsitt håll. Var källa har ställts gentemot vårt syfte med uppsatsen; tillför detta något och ger detta upphov till vidare tankar och resonemang hos oss? Anteckningar har förts och dessa har sedan sammanställts med hjälp av dator så att vi lätt kunnat ta del av och ta till oss av varandras ”fynd”. Detta har sedan arbetats samman gemensamt och resulterat i följande teorikapitel. Delkapitlet om kompetensutveckling tillkom efter delkapitlet om medarbetarsamtal och urvalet av litteratur har oundvikligen speglats av det vi kommit fram till i första.

### **2.1.1 Litteratordiskussion**

Källkritik är en metod som ställer upp ett antal kriterier för värdering och tolkning av data. Detta gäller såväl litteratur som muntliga källor. All källkritik har att göra med frågan om förvrängningar av information. Under vägen ”verklighet – källa - forskare” kan mycket hända och förvrängas. Vidare ska vid kritik av källor hänsyn också tas till avstånd och beroende. Avståndet innebär hur långt i tid och rum källan befinner sig från händelsen. Ju längre bort desto mindre är den värd. Beroende har att göra med hur många led informationen passerat innan den nått källan. Det är väl känt att informationen förvrängs i takt med antalet led (Alvesson & Sköldberg, 1998).



Alvesson och Sköldbberg (1998) sätter vidare upp följande kriterier vid kritisk analys av källor:

- En källa som inte är säker är inte värd någonting.
- Inga källor är absolut samtida. Acceptera aldrig endast en källa. Det krävs minst två källor.
- Förstahandskällor är värda mer än andrahandskällor.
- En källa som är mer samtida till händelseförloppet är mer värd än en mindre samtida.
- Om källa B är beroende av källa A är det bättre att bara använda A än båda två.

Vi har för att gynna vårt kritiska förhållningssätt varit medvetna om vem respektive författare är, det vill säga deras relation till det de skriver om. De som arbetar med konsultverksamhet, exempelvis Jönsson (1995), upplever vi kan hylla medarbetarsamtalet på ett okritiskt sätt utan att se på de problem som också kan medfölja. Överhuvudtaget har det varit svårt att finna litteratur där medarbetarsamtalets förträfflighet ifrågasätts. Närmast kommer Lindgrens avhandling (2001) där hon ifrågasätter demokratin i samtalet.

Vi har använt två avhandlingar i delkapitlet om medarbetarsamtal; Engquist (1990) och Lindgren (2001). Lindgrens avhandling är skriven ur ett lingvistiskt perspektiv, men vissa av hennes slutsatser har ändå varit värdefulla och applicerbara på vår uppsats. En stor del av den litteratur som finns om medarbetarsamtal är vad som brukar kallas ”p-porr”. Vi har valt att använda oss av en del av denna litteratur, exempelvis Ronthy-Östberg (1994, 1998) och Jönsson (1995), men varit kritiska till vilka fakta vi har använt. Beslutet att använda denna litteratur stärktes även av upptäckten att den använts i avhandlingar och dylikt. Att ignorera denna form av litteratur som dominerar utbudet i så stor utsträckning, anser vi skulle ge en snedvriden bild av fenomenet medarbetarsamtal.

Att finna utländsk litteratur om medarbetarsamtal är svårt, då dessa inte förekommer på samma sätt i andra delar av världen. Detta bekräfts även av Lindgren i hennes avhandling. Det som i USA benämns appraisal interview har inte samma syfte som vårt svenska medarbetarsamtal. Den enda utländska litteratur där vi erhållit fakta angående medarbetarsamtal är Mikkelsen (1998), en norsk sociolog. Han är dock användbar som källa då hans, och den norska, synen på medarbetare och medarbetarsamtal är i linje med vår. Däremot fann vi användbar utländsk litteratur (Hyman & Mason, 1995) för bakgrundsdelen om hur HRM (Human Resource Management) vuxit fram. Detta var intressant då det är en influens Sverige mottagit från omvärlden. För införandet av själva medarbetarsamtalet i Sverige gav Granberg (1998) intressant historisk fakta, något som annars har varit svårt att finna. I Bruzelius & Skärvad (1995) fann vi faktaspäckad information om organisationer som vi använt oss av i vår bakgrundsdel. Boken är dock skriven ur ett företagsekonomiskt perspektiv och vi fann inte något av vikt om själva medarbetarsamtalet.

Alla källor i delkapitlet om medarbetarsamtal är från 1990-talet, förutom en; Jäghults *Planeringssamtalet* från 1988. Att litteraturen huvudsakligen är från förra decenniet tolkar vi som att det var då intresset för medarbetarsamtalet tog fart, det var då

förståelsen för att medarbetarnas väl var avgörande för organisationen kom. Att notera är att källan från 1980-talet är den enda som benämner fenomenet *planeringsamtal*!

De källor som förekommer i båda delkapitel är Mikkelsen (1998), Mehrens (1998) samt Bruzelius & Skärvad (1995). Gällande den litteratur som tillkommer i teoridelen om kompetensutveckling förekommer bland annat två stycken av Statens Offentliga Utredningar (1992:7 och 2000:115). Då den av dessa två som ligger först i tid är från början av 1990-talet och den andra från 2000, anser vi att de ger en bild av hur synen på kompetensutveckling har utvecklats.

Då vi sökte definitioner av begreppen kompetens och kompetensutveckling, fann vi en tillfredsställande för den förstnämnda i Ellström (1992) men för den sistnämnda var det svårare. Först då vi gick till Lundmark (1998) fann vi en tillfredsställande definition. Denna källa kan anses något för "banal" i detta sammanhang, men då det var den som gav den enklaste och mest kärnfulla definitionen valde vi att använda oss av den.

I delkapitlet om kompetensutveckling används två avhandlingar i ämnet; Bjurklo & Kardemark (1998) och Kock (2002). Bjurklo & Kardemarks avhandling är skriven ur ett företagsekonomiskt perspektiv vilket, satt i förhållande till en del av den beteendevetenskapliga litteraturen, märks i resonemanget. Denna variation i perspektiv, som även förekommer i teoridelen om medarbetarsamtal, tycker vi är positiv och ger en mer nyanserad bild av fenomenen som beskrivs.

## 2.2 Medarbetarsamtal

I detta delkapitel ger vi en historisk bakgrund till medarbetarsamtal, presenterar tidigare forskning samt hur medarbetarsamtal bör genomföras.

### 2.2.1 Historik

En organisation är ...*ett antal individer som utför olika arbetsuppgifter på ett samordnat sätt för att uppnå vissa mål* (Bruzelius & Skärvad, s 16, 1995). Idén med organisationer är att vissa mål kan uppnås effektivare genom samarbete än genom individuella prestationer. De kännetecknas av arbetsfördelning och specialisering, samordning och styrning samt ledarskap och mål. En organisation förutsätter individer som deltar i organisationens arbete. De individer som arbetar inom eller på annat sätt fungerar i en organisation blir ofta starkt präglade av denna. Samtidigt är det individer som skapar, utvecklar och förändrar organisationer. Individen som medarbetare har stor betydelse i alla organisationer, men ofta en avgörande betydelse i service- och kunskapsorganisationer som exempelvis sjukhus. Individers beteende i en organisation påverkas av deras attityder. En attityd är alltid riktad mot någon eller något och brukar definieras som känslor, föreställningar och beteendemönster gentemot personer, idéer, organisationer och fenomen (Bruzelius & Skärvad, 1995).

Medarbetarsamtalet är ett ledningsverktyg som utvecklats och använts i organisationer för allt från fördelning av arbetsuppgifter, utveckling och sättande av arbetsmål till kartläggning och genomgång av individens kompetens- och utvecklingsbehov (Mikkelsen, 1998). Synen på medarbetaren har utvecklats från den fokusering på teknik och metoder som fanns i början av seklet, till ett ökat intresse under mitten av seklet inte

bara för arbetsuppgifterna utan också för individen. Via en successiv utveckling av befattningsbeskrivningar av arbetsuppgifter, är man i dagens organisationer mer medveten och insiktsfull rörande vikten av motivation och arbetstillfredsställelse (Mehrens, 1998). Allt fler organisationer har idag blivit övertygade om medarbetarens i många fall avgörande betydelse för organisationens effektivitet och utveckling (Bruzelius & Skärvad, 1995).

Motivationsproblem har ställts på sin spets under senare år som en följd av bland annat större konkurrens och teknologins ständigt accelererande utveckling. Detta har bidragit till framkomsten av HRM. Detta innebär förståelse för att medarbetarna besitter potentiella konkurrensfördelar och att som ledare se vikten av medarbetaren som en tillgång som bör tas tillvara, så att deagnar organisationen på ett optimalt sätt. Medarbetare bör därför behandlas som en investering, vars värderingar kan påverkas via integrerade system av belöning, träning, utveckling och delaktighet (Hyman & Mason, 1995).

Genom tiderna har behovet av bättre metoder för personalbedömning ökat. Den första populära metoden var bedömning med hjälp av skattningsskalor, där chefen bedömde medarbetarens personlighet och prestation utifrån en tre-, fem-, sju-, eller niogradig skala. Under 1960-talet kom stark kritik mot dessa skalor, både från chefer och från medarbetare. Bland annat framfördes kritik mot att ingen hänsyn togs till miljöfaktorn och vilka förutsättningar den skapade för medarbetaren. Efterföljaren till skattningsskalorna var utvecklings- och planeringssamtalen. Dessa började introduceras i Sverige på mitten av 1960-talet och sprang ur en rörelse som kallades MBO (Management by Objectives). Denna rörelse kännetecknas av att chefen och medarbetaren fokuserar intresset kring vad medarbetaren presterar. Gemensamt utarbetas mål för medarbetaren under det kommande året. Dessa mål är det sedan upp till medarbetaren att uppnå inom ramen för organisationens policy. Rent praktiskt ligger skillnaden mellan skattningsskalorna och utvecklings- och planeringssamtalen huvudsakligen i att de förstnämnda hölls hemliga även för medarbetaren ifråga, medan utvecklings- och planeringssamtalen i stor utsträckning handlar om relationer och informationsutbyte mellan chef och medarbetare (Granberg, 1998).

Sedan slutet på 80-talet kan man urskilja en attitydförändring i inställningen till medarbetarsamtalen. Allt fler organisationer har blivit medvetna om vikten av kommunikation mellan chef och medarbetare och vad denna kommunikation betyder för arbetsklimatet och arbetsresultatet. I bland annat USA och Storbritannien uppfattas dessa samtal fortfarande som chefsamtal med medarbetare, medan man i Sverige har kommit en längre bit på vägen (Ronthy-Östberg & Rosendahl, 1994). Jämfört med resten av världen betonar vi ömsesidigheten i samtalen och till skillnad från motsvarigheter i andra länder antas samtalen i svenskt arbetsliv inte innehålla prestationsvärderingar. *Medarbetarsamtal mellan chefer och medarbetare anses som unikt för det svenska arbetslivet* (Lindgren, s21, 2001).

Detta samtal, som vi i denna uppsats valt att kalla medarbetarsamtal, har genom tiderna och i olika organisationer haft olika benämningar, exempelvis planeringssamtal, utvecklingssamtal, medarbetarsamtal, målsamtal eller PU-samtal (planerings- och utvecklingssamtal) (Ronthy-Östberg & Rosendahl, 1994). Variationen i namn på detta

samtal illustreras av Granberg som i tidigare utgåvor av boken PAOU använde sig av benämningen planeringssamtal, då fokus i regel låg på planering, knuten till verksamhetsplanering. Idag ligger fokus mer på kompetensfrågor och Granberg (1998) benämner samtalen utvecklings- och planeringssamtal.

### **2.2.2 Tidigare forskning**

Det är sparsamt med forskning om medarbetarsamtal i Sverige, en stor del av de källor som finns att tillgå är baserade på egna erfarenheter eller andras material. Vi har haft tillgång till två avhandlingar om medarbetarsamtal i arbetet med denna uppsats, varav en av dem, Lindgrens, är representerad i övriga teoridelen. Här väljer vi dock att presentera avhandlingarna var för sig, för att komplettera den redan givna bakgrundsteorin.

I Engqvists avhandling i pedagogik från 1990 studerar han vad som kan känneteckna utvecklingssamtal av såväl dålig som bra kvalitet. Han menar att hög kvalitet är en förutsättning för att samtalet ska bli framgångsrikt. Engqvist gör både en teoretisk och en empirisk analys. I teorin om utvecklingssamtal innefattar han bland annat kompetens och kommunikation. Den empiriska studien utgörs av inspelade utvecklingssamtal. Resultatet av studien visar att det är att föredra att samtalspartnerna sinsemellan kommer överens om villkoren och innehållet i samtalen, framför att de styrs av ett i förväg bestämt schema som gäller för alla. Engqvist visar på Argyris teori att människor tror sig följa vissa regler och teorier gällande beteende (espoused-theories) medan de i själva verket styrs av helt andra regler (theories-in-use). I undersökningen visades att detta sker omedvetet hos samtalspartnerna och när Engqvist uppmärksammade deltagarna i undersökningen på detta möttes han av stor förvåning. Vidare menar Engqvist att för att samtalet inte ska bli en kamp, ska chef och medarbetare definiera sin relation till varandra i så kallad metakommunikation, det vill säga den kommunikation som är ordlös. I sin analys kommer han fram till att metakommunicerande är en förutsättning för goda samtal. Finns inte detta finns inte heller någon kvalitet i samtalet.

I Lindgrens lingvistiska avhandling från 2001 studeras interaktionen mellan de två parterna i utvecklingssamtalet. Hon har spelat in sammanlagt fyra utvecklingssamtal på video för att kunna studera deltagarnas interaktion och inte bara få deras tolkning i efterhand. Resultatet visar att interaktionen ser olika ut i olika skeden av samtalet, men chefen dominerar tydligt både inledningsvis och avslutningsvis. Det råder asymmetri mellan chef och medarbetare och chefen är alltid i en starkare ställning. Vidare menar hon att medan medarbetaren vill tala om nuet och göra framtidsplanering, vill chefen få koll på vad medarbetaren tycker och tänker om året som gått. Men eftersom chefen är i starkare ställning talas det om det chefen vill, det vill säga vad som redan har hänt. Väldigt lite av det som berörs under medarbetarsamtalet handlar om chefen, vilket tyder på avsaknaden av ömsesidighet i samtalet. Ett steg i att motverka detta är enligt Lindgren att alla berörda parter erhåller information inför samtalet, exempelvis om vad syftet är. Lindgren säger i sin slutsats att hon inte kan avgöra om parterna gynnas eller missgynnas av samtalet. Dock uppfattas samtalet positivt av båda deltagande parter.

### **2.2.3 Medarbetarsamtals syfte**

*Vi pratar så mycket med varandra till vardags, så vi behöver inte medarbetarsamtal hos oss* (s110, Mikkelsen, 1998). Detta är ett vanligt argument, både med och utan tillägget om att bra chefer dagligen motiverar, kommer med löpande återkoppling och korrigerar beteende som kan förbättras. Betydelsen av själva medarbetarsamtalen är dock att tid avsätts för en systematisk genomgång av det som är av betydelse för arbete, utveckling och trivsel för den enskilda individen (Mikkelsen, 1998). Medarbetarsamtalen bör ses som en summering av diskussioner som skett under en mellanliggande period, det vill säga tiden mellan två medarbetarsamtal. Idealet är naturligtvis att konstruktiva råd och återkopplingar ges direkt efter det att någonting har inträffat. Det är emellertid mindre troligt att chef och medarbetare till vardags alltid kommunicerar fritt om allting. Vissa saker blir det över huvudtaget inte av att man diskuterar, andra missförstås i det dagliga arbetets snabba och ofta stressande rytm (Jäghult, 1988).

Vissa anser att flera av fördelarna med ett medarbetarsamtal försvinner genom systematiken och regelbundenheten. Spontaniteten och en del av uppmärksamheten anses försvinna. Samtidigt försvinner en del av dramatiken på grund av systematiken och regelbundenheten. Regelbundenheten är förmodligen också den enda möjligheten att verkligen se till att samtalen blir av (Jäghult, 1988).

### **2.2.4 Medarbetarsamtals intressenter och deras syften**

Vid medarbetarsamtalen finns tre intressenter; organisationen, chefen och medarbetaren (Jönsson, 1995). Samtalen ska leda till utveckling av alla dessa tre intressenter, det vill säga leda till något bättre (Mikkelsen, 1998). Medarbetarsamtalen är ett tillfälle att jämföra samman organisationens behov med individens behov (Ronthy-Östberg & Rosendahl, 1994).

Precis som organisationer upprättas inte medarbetarsamtal som självändamål. Det finns alltid en officiell målsättning med dem; de ska vara redskap eller instrument för en målinriktad verksamhet (Mikkelsen, 1998). De mål som de tre intressenterna (organisation, chef och medarbetare) har gemensamt är att förena och anpassa organisationen och medarbetarens mål till varandra, kartlägga vad medarbetaren vill och kan, kontrollera om tidigare mål uppfyllts samt komma fram till förslag om utbildning och utveckling för medarbetaren (Jönsson, 1995).

Organisationens vanligaste uttalade mål för medarbetarsamtal, förutom uppskattning och utvärdering, är enligt Mikkelsen (1998) följande:

- Utforma mål.
- Kartlägga kompetensbehov och önskemål om karriärutveckling.
- Lägga grunden för beslut om utvecklingsåtgärder, karriär, lön och belöningar.
- Motivera de anställda.
- Lägga grunden för ersättningsplanering och identifiera kandidater med särskild potential.
- Sörja för samarbete, utveckling och förbättring av förhållandet mellan chef och medarbetare.
- Förbättra trivsel och arbetsmiljö.

Det är inte alltid säkert att chef och medarbetare har samma syfte med samtalet. Chefen kanske vill att samtalet i första hand ska fylla behov som företaget har, medan medarbetaren går in i samtalet med inställningen att det ska tjäna syften som hon själv har (Granberg 1998). Ur chefens synvinkel är medarbetarsamtalet ett verktyg för ett effektivare ledarskap. Ett medarbetarsamtal bör alltid vara ett samtal mellan medarbetare och dennes närmsta chef. Chefen har ett ansvar för personalen som har att göra med såväl individens som gruppens utveckling. *En chef kan därför aldrig delegera ett utvecklingssamtal* (Ronthy-Östberg & Rosendahl, 1994, s 101). Med hjälp av samtalet kan chefen stämma av med medarbetarna om de strävar i samma riktning som organisationen samt utvärdera arbetsinsatser och samarbetsformer och se till att rätt person är på rätt plats (Ronthy-Östberg & Rosendahl, 1994).

För medarbetaren handlar samtalet i första hand om att tillfredsställa behovet av att vara behövd, att ingå i en gemenskap och att få feedback på de arbetsuppgifter man utför. Det är ett tillfälle att få reda på hur ens insats värderas (Ronthy-Östberg & Rosendahl, 1994). Samtalet är ett tillfälle för återkoppling och uppföljning för medarbetaren (Mikkelsen, 1998). Jäghult (1988) menar att medarbetaren vid medarbetarsamtal vill ha reda på följande frågor:

- Vad ska jag egentligen prestera?
- Hur har jag lyckats?
- Inom vilket område ska jag bli bättre?

### **2.2.5 Samtalets genomförande**

Granberg (1998) anser att medarbetarsamtalet är den mest värdeladdade PA-insats som finns. I regel knyts stora förväntningar till införandet av medarbetarsamtal och organisationer är inte alltid uppmärksamma på att införande och genomförande av samtalen är tidskrävande (Mikkelsen, 1998). Har motiv och syfte med medarbetarsamtalet inte klargjorts innan de påbörjas finns det stor risk att effektivitet och arbetstillfredsställelse försämras i stället för att förbättras (Granberg, 1998). Före införandet av medarbetarsamtal bör chefen därför ha personalinformation där det ges information om varför samtalen kommer att hållas, dess praktiska upplägg, vilka förberedelser som krävs, tystnadsplikt och hur uppföljning kommer att ske. Medarbetarna ska även ha möjlighet att ställa eventuella frågor (Jönsson, 1995). Trots vikten av att medarbetarsamtalets syfte klargörs för alla parter, menar Lindgren (2001) att detta sällan förekommer.

#### *Förberedelser*

För att få ut så mycket som möjligt av medarbetarsamtalet är det av vikt att parterna är medvetna om att kvalitet i samtalet ger resultat (Ronthy-Östberg & Rosendahl, 1994). Båda parter har ansvar för att medarbetarsamtalet blir konstruktivt och meningsfullt (Mehrens, 1998). Det gör att det är viktigt att både chef och medarbetare förbereder sig inför samtalet. Chefen måste tänka igenom medarbetarens uppgifter, vad som känns angeläget att ta upp och vad man vill försöka nå med relationen mellan medarbetare och organisation. Medarbetaren måste också tänka igenom vad hon vill ta upp. Det är viktigt att det man vill få fram inte glöms bort och därför kan det vara bra att även skriftligt förbereda sig. Att komma väl förberedd visar också att man tar samtalet på allvar och är

ett sätt att visa respekt för samtalspartnern. Både chef och medarbetare måste känna att samtalet är viktigt och att de båda har någonting att bidra med, men också att de båda har förutsättningar att få ut något av samtalet. Den ena måste klart uppfatta att också den andre upplever det som väsentligt för egen del (Jäghult, 1988). Dock kom Lindgren (2001) i sin avhandling fram till att det till stor del bara är chefen som förbereder sig inför samtalet. Medarbetaren kommer ofta bara till utsatt tid och plats.

#### *Plats och tid*

Vad gäller de praktiska förberedelserna handlar det om valet av lokal samt hur lång tid samtalet ska ta (Mehrens, 1998). I alla situationer där man befinner sig i en diskussion med en annan människa är det klart störande om någon avbryter, vare sig genom telefon eller genom att öppna dörren för att ställa en fråga. Vid medarbetarsamtalet kan problemet accentueras av att man just vid ett oväntat avbrott kan ha kommit in på diskussionsområden som är känsliga och besvärliga att överhuvudtaget hitta ingångar till. Detta gör det väsentligt att arrangera medarbetarsamtalet så att man i möjligaste mån får vara ostörd (Jäghult, 1988). Lindgren (2001) har dock i sin avhandling kommit fram till att medarbetarsamtalet vanligtvis sker på chefens rum trots de många råd som ges i handböcker om att hålla samtalet på neutral plats.

Hur bra ett medarbetarsamtal blir beror ofta på hur lång tid chefen kan avsätta för samtalet. Detta gör det väsentligt att försöka se till att chefen inte har för många medarbetare att hålla medarbetarsamtal med (Jäghult, 1988). Gränsen för hur många medarbetarsamtal en chef kan och bör hålla, sett till tid och energi, går enligt Granberg (1998) vid 20-25 stycken. Det bör avsättas mer tid för samtalet än vad som troligtvis kommer att behövas (Jönsson, 1995). Ett samtal kan bli som mest givande på ”övertid” och att tvingas avbryta samtalet mitt i en givande diskussion bör undvikas (Jäghult, 1988). Ronthy-Östberg & Rosendahl (1994) anser dock att medarbetarsamtalet inte behöver ta mer tid än en timme. Enligt dem känner många chefer sig generösa med tid och avsätter en hel eftermiddag eller säger att det får ta den tid det tar. Risken med det är att parterna inte vet hur mycket tid som kan disponeras och att tiden inte används väl. Är det från början klargjort hur mycket tid som finns till förfogande för samtalet ser man till att utnyttja den och får med de områden man önskar tala om, vilket leder till kvalitet i samtalet.

#### *Samtalet*

Vanligtvis är det chefen som tar initiativ till medarbetarsamtalet och åtminstone till en början är det hon som i hög grad styr samtalet (Jäghult, 1988). Enligt Lindgren (2001) planerar chefen många gånger samtalet så att hon själv kan uppfylla sina syften, något hon har möjlighet till i sin chefsroll. Dock vill chefen tona ner chefsrollen för att framstå så jämbördig som möjligt med medarbetaren, något som många gånger lyckas då samtalsdeltagarna uppfattar sig som jämbördiga under samtalet.

Då själva samtalet inleds bör, enligt Jönsson (1995), dess syfte belysas och kontroll göras av vilka frågor respektive part finner mest angelägna. På detta sätt säkras man att det viktigaste hinns med. Att ha en gemensam checklista inför och efter samtalet har enligt Jönsson (1995) fyra orsaker:

- förberedelser sker utifrån samma förutsättningar, man har samma punkter att utgå ifrån.
- lika villkor
- underlättar avstämning i slutet.
- alla medarbetare får samma innehåll/samma område behandlat.

#### *Kommunikation och dialog*

Öppenhet och tillit räknas av många som själva grunden för god kommunikation och gott samarbete. Det viktigaste med öppen kommunikation är att tala om sina egna synpunkter, uppfattningar och känslor samt visa att man är villig att ifrågasätta sina egna uppfattningar. Om det är för stor skillnad mellan det vi säger och det vi tänker leder det lätt till att inget av vikt blir sagt (Mikkelsen, 1998).

Medarbetarsamtal som utgår från företagets strategiska mål utgör grunden för en kontinuerlig dialog mellan chef och medarbetare och på så sätt tillvaratas de anställdas och organisationens olika behov (Mikkelsen, 1998). I dialogen finns en strävan efter gemensamma insikter. Den som inbjuder till dialog måste ha ett genuint intresse för den person hon ska föra dialogen med och ett intresse för att förstå hur denna person tänker och upplever det som sägs (Ronthy-Östberg, 1998). Genom medarbetarsamtal, daglig kommunikation och dialog är det möjligt att inte bara hitta den enskildas förändringspotential, utan också många av de problem medarbetare sliter mest med (Mikkelsen, 1998).

#### *Feedback*

För att kunna utvecklas positivt på en arbetsplats är det enligt Jönsson (1995) nödvändigt att arbeta med feedback. Det är också nödvändigt att använda feedback under medarbetarsamtalet. Jönsson menar vidare att feedback aldrig innehåller värderingar, beskyllningar eller tillrättavisningar. Innan feedback ges måste man tänka efter i förväg, annars finns risken att man kritiserar och det, menar Jönsson, är något annat. Den feedback som ges ska vara aktuell och inte handla om något som inträffat för flera år sedan. Den ska också vara konkret så att feedbackmottagaren vet vad som kan förändras. Feedback ska alltså inte sparas till medarbetarsamtalet. Samtalet ska istället ses som en enda lång feedbacksituation där ambitioner, prestationer och förmåga diskuteras. Jäghult (1988) menar att feedback utanför samtalet vanligtvis sker när någonting är extremt bra eller har misslyckats totalt. Allting som fungerar enligt förväntan, upplevs som om man inte behöver diskutera det. När medarbetare lever upp till förväntan sker ofta ingen återkoppling alls. Kanske behövs det just därför en systematisk inlagd möjlighet att regelbundet ge och ta emot feedback; medarbetarsamtalet.

Det bör i samtalet ges möjlighet att komma fram till individens sätt att lösa problem, ges tips och råd om hur detta kan förbättras och få återkoppling om hur situationen har utvecklats för en själv som individ sedan man sågs senast. Även medarbetaren kan och bör ge sin chef tips och råd som rör beteendet, hur chefen fungerar och kanske framförallt hur hon borde fungera.



### *Lönen*

Ronthy-Östberg och Rosendahl (1994) menar att lönen inte ska diskuteras i medarbetarsamtalet. I och med att lönen är ett konkret mått på hur arbetsinsatsen värderas är det lättare att begära en högre lön än att prata om hur medarbetaren uppfattas i sitt arbete. Istället bör medarbetaren uppmuntras och belönas på andra sätt, bland annat genom att bli bekräftade och få vara med och ha inflytande på arbetsinnehållet. Att få vara med och påverka arbetsprocessen och att själv få ta ansvar är ett förtroende som oftast leder till ett gott arbetsresultat, vilket då slutligen påverkar lönen. Däremot anser Granberg (1998) att då inget bör vara tabu under medarbetarsamtalet, ska även lönen kunna diskuteras. Talas det om lönen är det dock viktigt att som chef inte lova saker som sedan inte kan hållas.

### **2.2.6 Dokumentation och uppföljning**

Återkoppling, stöd och vägledning är huvudfundament både för själva medarbetarsamtalet och det som händer under resten av året (Mikkelsen, 1998). Då medarbetarsamtalet inte enbart är chefens angelägenhet, är det viktigt att alla bär ansvar inte bara för att samtalet genomförs, utan även att det följs upp. Man måste se medarbetarsamtalet som en del i en större process eftersom varje samtal är en fortsättning på det föregående. Att följa upp medarbetarsamtalet visar att samtalen tas på allvar (Ronthy-Östberg & Rosendahl, 1994).

Det bör redan från början göras klart vem som dokumenterar samtalet och vad som ska dokumenteras. I samtalets slutskede är det sedan viktigt att även muntligt sammanfatta vad som sagts och bestämma vilka åtgärder som ska sättas in, samt att se till att följa upp samtalet och eventuellt bestämma tid för nästa medarbetarsamtal (Mehrens, 1998). Ronthy-Östberg & Rosendahl (1994) menar dock att dokumentering av medarbetarsamtalet kan innebära en känsla av osäkerhet och undran om vad dokumentationen ska användas till. Ju mer man dokumenterar, desto mer dramatiseras samtalet (Ronthy-Östberg & Rosendahl, 1994). Även Jäghult (1998) anser att blotta vetenskapen om att ett register finns rörande vad som har kommit fram under samtalen kan begränsa uppriktigheten i diskussionerna. Det är därför viktigt att det finns förståelse för dokumentationen och vikten av att inget som kommer ur samtalet glöms bort.

Ur chefens perspektiv är dokumentationen av vikt framförallt när hon har flera medarbetarsamtal så att det finns möjlighet att gå tillbaka och hålla reda på vad som ska följas upp. Det är också bra om medarbetaren gör minnesanteckningar som kan ligga till underlag för kommande samtal. Det bör poängteras att dokumentationen är något mellan medarbetarsamtalets två parter och inte något allmänheten ska ta del av. Undantaget för detta kan vara vid eventuellt chefsbyte då dokumentationen också är betydelsefull för förståelse för medarbetaren (Ronthy-Östberg & Rosendahl, 1994). Chefen och medarbetaren bör dock ha möjlighet att utbyta informella protokoll för att vid nästa samtal kunna knyta an till diskussionen vid föregående tillfälle (Jäghult, 1988).

## 2.3 Kompetensutveckling

*Utveckling sker inte av sig själv, utan är en process som innebär målmedveten satsning* (Mehrens, s 37, 1998). Idag är förändringstakten i arbetslivet hög och det är sällan tal om långsiktiga perspektiv. Enligt Mehrens (1998) innebär detta att den stabila tillvaron som fanns förr har blivit komplex med oförutsägbara och snabba förändringar. Detta ställer krav på såväl organisation som individ att vara flexibel och kreativ. En förutsättning för att medarbetare i en organisation ska kunna utföra ett bra arbete är att de har rätt kompetens. Ellströms (1992) definition av kompetens ur ett pedagogiskt perspektiv lyder:

*Med kompetens avses här en individs potentiella handlingsförmåga i relation till en viss uppgift, situation eller kontext. Närmare bestämt att framgångsrikt utföra ett arbete, inklusive förmågan att identifiera, utnyttja och, om möjligt, utvidga det tolknings-, handlings-, och värderingsutrymme som arbetet erbjuder (s.21).*

Bruzelius och Skärvad (1995) definierar däremot ur ett företagsekonomiskt perspektiv kompetens som förmågan att i olika sammanhang använda och nyttiggöra kunskap. Det är, tillsammans med personlig motivation och engagemang, en förutsättning för att klara en viss uppgift. I arbetslivet intresserar man sig för den kompetens som gör att arbetet blir gjort, att det sker på ett sätt som upprätthåller och utvecklar visioner och resultat, motivation och trivsel för den enskilda.

Med kompetensutveckling avses de åtgärder som syftar till att öka den individuella kompetensen. Detta genom formell utbildning eller genom informella planerade aktiviteter i avsikt att främja lärande. Detta skulle kunna vara i introduktion till arbetsplatsen, genom arbetsrotation eller genom arbetsutvidgning (Lundmark, 1998).

### 2.3.1 Organisationsperspektiv

Enligt SOU-rapport 1992:7 om kompetensutveckling hade de internationella marknaderna såväl som den inhemska efterfrågan förändrats i en riktning mot mer individualiserade behov där kraven på både produkter och kvalitet är avgörande. Detta gjorde att det krävdes mycket omfattande satsningar på kunskap och kompetens över hela arbetsmarknaden. Den avgörande konkurrensfördelen är en breddad och integrerad organisation där satsning på kompetensutveckling för alla anställda är kännetecknande. Det är detta integrerade lärande, omfattande alla i organisationen, som sammanfattas i begreppet "en lärande organisation". En lärande organisation förutsätter att alla i organisationen ges möjlighet till ett vidgat arbetsinnehåll.

Detta återkommer i Philips bok från 1996 om Human Resource Management där han belyser vikten av kompetensutveckling gentemot organisationens behov. Han menar att kompetensutveckling ligger till grund för att många organisationer har intresse för de anställdas karriär och vill matcha medarbetarens intresse med befintliga och framtida behov inom organisationen. Ett utvecklat system för kompetensutveckling i organisationen har möjlighet att integrera dessa intressen, vilket förhoppningsvis leder till att medarbetarnas chans att utvecklas och samtidigt stanna i organisationen ökar. Resultatet blir att de anställda blir tillfredsställda samtidigt som den nya kompetensen gagnar organisationen.

I SOU-rapport 2000:115 framgår att begreppet kompetensutveckling ofta har en tydligare position i större organisationer där det är ett strategiskt viktigt konkurrensmedel. Kompetensutvecklingen utnyttjas för att utveckla organisationens produkter och tjänster, men också för att rekrytera och utveckla kompetenta medarbetare. Detta gäller speciellt i kunskapsintensiva organisationer. Exempelvis skulle inte sjukhus klara sina åtagande om inte den operativa personalen hade goda kunskaper inom sina respektive ämnesområden.

Kock (2002) tar i sin avhandling om kompetensutveckling i offentlig verksamhet upp den praxis som finns vad gäller kompetensutveckling i en verksamhet. Den bestäms av ett komplext samspel mellan omgivningsfaktorer (yttre kontext) och faktorer inom organisationen (inre kontext). Yttre kontext innebär bland annat: politiska beslut som rör olika aspekter av verksamheten, ekonomiska resurser, samhällets utbildningspolitik, och arbetsmarknad. Inre kontext innebär bland annat: verksamhetens mål, uppgift och strategi samt organisationskultur och mänskligt-sociala faktorer. Olika typer av mänskligt-sociala faktorer som har betydelse för såväl genomförande som resultat och effekter på längre sikt är främst de anställdas utbildning, nuvarande arbetsuppgifter, arbetstillfredsställelse, och motivation för deltagande i utveckling. Kock (2002) betonar dock att ingen enda faktor kan utnämnas till den mest betydelsefulla faktorn för de satsningar som görs på kompetensutveckling.

### **2.3.2 Individperspektiv**

Grunden för motivation på arbetsplatsen, är för individen möjligheten att själv uppfylla sina målsättningar eller önskemål i linje med organisationens mål. Medarbetarsamtalet fyller en central funktion i att sammanfläta individens och organisationens mål. Kompetensutveckling kräver mod hos ledningen som investerar i människor som när som helst kan välja att lämna verksamheten. Detta mod bygger på ett medvetet ställningstagande där man möter framtiden med ett förhållningssätt där lärande, ständig utveckling och anpassning till interna och externa krav är en naturlig del av det dagliga arbetet. Detta är också en förutsättning för att skapa motivation och engagemang hos medarbetarna vilket krävs för ett professionellt yrkesutövande. I dagens samhälle ses individen som unik bärare av kunskap och kompetens snarare än som utbytbar resurs, vilket leder till den väl använda frasen att "personalen är organisationens viktigaste resurs" (Gillblad, 1994).

Mehrens (1998) skriver att det i dagens arbetsliv finns en annan strävan än tidigare efter att hålla sig à jour med arbetets utveckling även om detta intresse kan variera. En del medarbetare uppfattar denna "nya" situation som påfrestande, känner sig osäkra och har svårt att förhålla sig till kravet att själv söka information om hur saker utvecklas och förändras. Andra inser att man måste hänga med för att överleva, och känner sig stimulerade av nya arbetsuppgifter och förändringar och ser detta som en utmaning. I dagens samhälle är utbildningsnivån generellt sett högre jämfört med tidigare. Har man investerat i en lång och dyrbar utbildning förväntar man sig en bra och regelbunden lön. Samtidigt förväntar man sig stimulerande arbetsuppgifter som leder till personlig utveckling.

Ellström och Kock (1993) tar i sin forskningsstudie upp fyra olika perspektiv för beskrivning och analys av de faktorer som formar planering och genomförande av kompetensutveckling. Dessa är: tekniskt-rationellt, humanistiskt, konflikt-kontroll och institutionellt. Perspektiven ska ses som komplementära och inte som varandra uteslutande förklaringsmodeller. De tar fasta på olika typer av sociala processer och därmed olika aspekter på en organisations sätt att fungera. Detta innebär även att de olika perspektiven kan vara giltiga och tillämpningsbara för olika organisationer eller för exempelvis olika avdelningar inom en organisation. Vi väljer här att framhäva det humanistiska perspektivet vilket innebär att utbildning och andra former av kompetensutveckling i första hand bör ses som en investering i organisationens mänskliga resurser och inte som en kostnad för organisationen. Detta perspektiv betonar organisationsmedlemmarnas behov av gemenskap, delaktighet och självförverkligande. Kompetensutveckling ses som en integrerad del av verksamheten. Kartläggning av utvecklingsbehov sker genom informella processer som exempelvis medarbetarsamtal snarare än genom formella systematiska behovsanalyser. Inom det humanistiska perspektivet utgår kompetensanalysen således från individen och det sociala systemet. Till skillnad från detta menar Bjurklo och Kardemark (1998) i sin avhandling i företagsekonomi att kompetens och de mänskliga resurserna systematiskt ska kartläggas. Detta för att beslutsfattare ska ha kännedom om vilken kompetens som finns hos de anställda och vilken kompetens som arbetet anses kräva. De menar vidare att det finns ett samband mellan de anställdas kompetens och företagets resultat. Brister i de anställdas kompetens påverkar företaget negativt.

Den viktigaste aktören när det gäller kompetensutveckling är den enskilda individen. Sett ur dennes synvinkel är utbildning en betydelsefull drivkraft för personlig utveckling och genom utbildning erhålls den kunskap och de kvalifikationer som gör henne i stånd till att förändra sin situation. Detta sägs redan i SOU-rapport 1992:7 och det menas vidare att utan individens motivation och intresse kommer kompetensutveckling inte till stånd. Den enskilda individen måste ges förutsättningar för att utveckla sin egen kompetens både i arbetslivet, på arbetsplatsen och i olika utbildningssammanhang. Olika stimulansåtgärder för individuell utveckling är avgörande för utveckling som är förenlig med både individuella och organisatoriska mål.

Svensson kommer i SOU-rapport 2000:115 fram till att kompetensutveckling på det individuella planet bör innehålla:

- Medarbetarsamtal där arbetsmålen bestäms för varje individ.
- Individuella planer för att utveckla kompetensen.
- Bestämda besked vad en anställd bör utveckla för att få högre lön.
- Tillräckligt med tid avsatt för kompetensutveckling.

Enligt Mikkelsen (1998) knyter många anställda huvudmålsättning och förväntningar under medarbetarsamtalet till kompetens- och utbildningsbehov. Samtalet är i samband med lärande en viktig metod för att utvärdera och få insikt att lägga upp nya strategier. Mikkelsen (1998) poängterar liksom Phillips (1996) och Mehrens (1998) att så långt det går bör organisationens behov av kompetens samköras med individens behov och önsningar vad gäller utbildning och utveckling. I medarbetarsamtalet är det därför

viktigt att nuvarande och önskad kompetens kartläggs och att den kreativitet och kunskap som finns hos medarbetaren fångas upp.

### 3 Metod

Enligt Patton (1980) är det syftet som styr forskningen. Beslut om design, mätinstrument, analys och rapportering härstammar alla från syftet. Baserat på Pattons teori (1980) styr vårt syfte forskningen mot applied research. Detta innebär att bidra med kunskap som ökar förståelsen för ett problems natur och hur dessa effektivast bör bemötas. Frågorna som det söks svar på stammar från de problem som individen upplever. Då man har detta syfte tar man resultat, kunskaper och förklaringar från grundläggande forskning och applicerar på verkliga problem och upplevelser.

#### 3.1 Ansats och design

Vi har i denna uppsats valt en kvalitativ design. Vid kvalitativa studier anses inte allt kunna göras mätbart och varje fenomen ses som en kombination av unika kvaliteter. Forskningsobjektet uppfattas som ett subjekt med en kommunikation mellan subjekt och forskare (Andersen 1994). Det viktiga i en kvalitativ studie är att forskaren ska *förstå* och hitta mönster. Vid kvalitativa studier styrs analysen inte av hypoteser utan av frågor, ämne och sökande efter möjligheter (Patton, 1987). Patton (1980) anger vissa signifikativa drag för en kvalitativ studie och av dessa vill vi betona vissa. Vi försöker genomgående under studien att ha ett holistiskt perspektiv. Detta innebär att det som studeras är ett komplext system där helheten är mer än summan av delarna. Vad gäller ansats vid forskning talas det om begreppen induktion, deduktion och abduktion. Att som forskare ha en induktiv ansats innebär ett antagande att allt vetande börjar som enskilda upplevelser. Utifrån dessa upplevelser dras det sedan slutsatser som visar att sambandet är generellt giltigt (Alvesson & Sköldberg, 1998). Deduktiv ansats innebär motsatsen, att man utgår från en fast förståelseram baserad på befintliga teorier och där ur provas teorin på verkligheten (Andersen, 1994). Patton (1987) anser att man kan vara både induktiv och deduktiv. Detta genom att undersöka förbestämda frågor och testa hypoteser samtidigt som man är öppen och naturalistisk i att utforska andra aspekter av fenomenet. Denna ansats, kallad abduktion, skiljer sig enligt Alvesson & Sköldberg (1998) fördelaktigt från de båda andra ansatserna. Abduktion likt induktion utgår från empiriska fakta, men avvisar inte teoretiska förhållningssätt vilket också gör den lik deduktion. Analysen av empirin kan i en abduktiv ansats kombineras med teorier i litteraturen. Detta för att upptäcka mönster som leder till förståelse. Vid abduktiv ansats finns möjlighet att gå tillbaka till redan lämnade forskningssteg, då man finner nya insikter och infallsvinklar. Vi har valt att arbeta utifrån en abduktiv ansats.

#### 3.2 Genomförande

Vi har som metod valt att göra intervjuer. Genom dessa intervjuer har vi samlat in kvalitativa data, det vill säga detaljerade data med solida beskrivningar och citat (Patton 1980). Svar på kvalitativa intervjuer är ofta långa, detaljerade och innehållsvarierande. Detta gör dem svåra att analysera men resultatet blir nyanserat (Patton, 1987).

### 3.2.1 Datainsamlingsinstrument

Vid skapandet av intervjuguide bör man enligt Bell (1995) välja ut viktiga teman och frågeställningar, lägga upp en tidsplan samt göra pilotintervjuer. Lättast är att börja med att välja teman och sedan utforma frågor under dessa. Ordningsföljden på teman och frågor bestäms först därefter. Det är vidare av vikt att använda sig av ett ordval och ett språk intervjupersonen förstår och känner sig van vid. Den typ av intervjuform man bestämmer sig för är beroende av gällande syfte och de teman man valt (Bell, 1995). En frågeteknik vid intervju som Andersson (1994) förespråkar är trattekniken, då man går från det allmänna till det specifika.

Standardisering innebär i vilken ordning frågor ställs, hur de ställs och dess innehåll. I en icke-standardiserad intervju kan man ändra meningsbyggnad och frågeföljd (Andersen, 1994). Det finns tre huvudsakliga fördelar med den standardiserade formen av intervju (Patton, 1980):

- de exakta mätinstrumenten, i detta fall vår intervjuguide, som använts är tillgängliga för inspektion.
- intervjuareffekten minimeras.
- fokuserat, ger effektivt utnyttjad tid.

Strukturering gäller svarsmöjligheterna; öppna eller slutna (Andersen, 1994). En icke-strukturerad intervju kan ge mycket bra information, men är svårare att analysera än en strukturerad (Bell, 1995). Vi har valt att göra en semistandardiserad, icke-strukturerad intervju. Detta innebär bland annat att vi har avsatt en begränsad tid vid intervjuerna, insamlat samma typ av information från alla intervjupersoner och vi har ställt samma frågor. Frågornas meningsbyggnad har under de olika intervjuerna anpassats efter aktuell intervjuperson och därför anser vi intervjuerna vara semistandardiserade.

Patton (1980) rekommenderar att ja- och nej frågor samt varför-frågor undviks då man vid öppna intervjuer vill få intervjupersonerna att tala samt då det är upp till forskaren att finna mönster och förklaringar. Båda dessa rekommendationer följde vi vid utformandet av vår intervjuguide. Bell (1995) instämmer med Patton och fyller på med följande saker att undvika; inga ledande frågor, inga outtalade förutsättningar, en fråga i taget och inga värderande frågor.

Vi valde att utforma vår intervjuguide efter fem olika teman. Dessa teman är; inledande frågor, förberedelser, samtalet, effekt/uppföljning och övrigt. Under varje tema utformade vi sedan frågor, alla med öppna svarsmöjligheter. Vi försökte i så stor mån som möjligt att använda ett enkelt och lättillgängligt språk i frågeställningarna. Intervjuguiden innefattar 44 frågor varav en del ger möjlighet att ställa följdfrågor. Vi var i utformandet av intervjuguiden medvetna om att vi i vissa fall kunde få svar på frågor redan innan vi ställt dem, men för att försäkra oss om att den information vi sökte kom med innehåller guiden vissa snarlika frågor. För att försäkra oss om att frågorna var tillgängliga testade vi intervjuguiden vid ett flertal tillfällen. På så sätt kunde vi under utformandets gång ändra frågeställningar så att de förhöll sig mer relevanta gentemot syftet. *Se bilaga 1*

### 3.2.2 Urval

Enligt Patton (1980) finns inga direkta urvalsregler för kvalitativa studier. Detta instämmer Trost (1993) med då han menar att det vid kvalitativa studier vanligen är helt ointressant med ett i statistisk mening representativt urval. I de flesta fall önskas vid kvalitativa studier så stor variation som möjligt och inte ett antal likartade intervjupersoner (Trost, 1993). Att välja ett meningsfullt urval (purpose sampling) vid kvalitativ design handlar om att finna ett informationsrikt urval som sitter inne med mycket information (Patton, 1987). Vid urvalet läggs betoningen på syftet och vad man vill uppnå med studien samt vad som är användbart vid analysen. Likaså måste man vid urvalet utgå från hur mycket tid som finns att avsätta och vilka resurser som finns tillgängliga för studiens utförande (Patton, 1980).

I kvalitativa undersökningar tenderar antalet intervjupersoner att vara för litet eller för stort. För litet innebär att det är omöjligt att göra generaliseringar eller testa hypoteser om skillnader mellan grupper. För stort innebär att det ej går att göra några mera ingående tolkningar. Dock är ofta fallet att många intervjuundersökningar skulle ha vunnit på att ha färre intervjuer och mer tid över för förberedelser och analyser av intervjuerna (Kvale, 1997).

Våra kriterier för de intervjupersoner vi valde ut var följande:

- Tjänstgöringsgrad på minst 75%.
- Dagtidstjänst.
- Genomfört minst två medarbetarsamtal på nuvarande avdelning.

Denna information samlade vi in via en mindre enkät som vi, via avdelningssköterskan, delade ut på avdelningen. Vi valde därefter slumpmässigt ut tre undersköterskor och tre sjuksköterskor bland de som uppfyllde kriterierna. Då vårt syfte var att se hur just dessa sex medarbetare ser på och förhåller sig till medarbetarsamtal, och inte att göra några generaliseringar, anser vi detta antal vara tillfredsställande. Vi valde att göra ett mindre antal men mer välgenomförda och givande intervjuer, än ett större antal med sämre kvalitet. Kriterierna baserades på att intervjupersonerna skulle tillbringa mycket tid på sin arbetsplats och ta del av det dagliga arbetet och gemenskapen. Att de skulle haft minst två medarbetarsamtal såg vi som en självklar förutsättning för att de skulle ha ett mer genomtänkt förhållningssätt till och mer åsikter om samtalen. Genom att hälften av intervjupersonerna är undersköterskor respektive sjuksköterskor får vi en bild av medarbetarsamtalen från två medarbetarperspektiv.

### 3.2.3 Intervjugenomförande

En kvalitativ intervju börjar med antagandet att andras perspektiv är meningsfulla och värda att ta del av (Patton, 1980). Dock är samtalet i en forskningsintervju inte något ömsesidigt samspel mellan två likställda parter. Det råder en bestämd maktasymmetri; intervjuaren definierar situationen, introducerar samtalsämnen och styr genom ytterligare frågor intervjuförloppet. Styrkan hos intervjusamtalet är att det kan fånga en mängd olika personers uppfattningar om ett ämne och ge en bild av en mångsidig och kontroversiell mänsklig värld (Kvale, 1997). Den kvalitativa intervjun kritiserar ibland för att inte vara objektiv. Som svar på denna kritik fastslår Kvale (1997) att intervjun

varken är en subjektiv eller objektiv metod - kärnan i intervjun är den intersubjektiva interaktionen.

En betydande del av intervjuprojektet bör ha ägt rum innan bandspelaren sätts på för första intervjun. Bland annat ingår att utveckla en teoretisk förståelse av de fenomen som ska undersökas och att etablera den grund som den nya kunskapen ska fogas till och införlivas med (Kvale, 1997). Vidare anger Kvale (1997) ett antal kvalitetskriterier för en intervju. Bland annat omfattningen av spontana, rika, specifika och relevanta svar från intervjupersonen, ju kortare intervjufrågor och längre intervjusvar desto bättre och slutligen den grad i vilken intervjun följer upp och klargör meningen i de relevanta aspekterna av svaren.

I anslutning till den första kontakten och/eller vid intervjutillfället ska intervjupersonen upplysas om att intervjun behandlas konfidentiellt. Vid intervjuer är det viktigt att intervjun tar plats i så ostörd miljö som möjligt, där intervjupersonen kan känna sig trygg och inte i underläge (Trost, 1993).

Det finns alltid risk för skevhet i intervjuresultatet, som följd av intervjuareffekten. Detta beroende bland annat på att intervjuaren genom sin personlighet påverkar intervjupersonen. Detta behöver dock inte vara medvetet. Om man i samma studie använder sig av olika intervjuare kan skevheten bli än mer uppenbar i resultatet. Å andra sidan om det bara finns en intervjuare kan skevheten förbli omedveten (Bell, 1995). Intervjuareffekt kan exempelvis innebära att intervjupersonen vill göra intervjuaren till lags, det finns motsättningar mellan intervjuaren och intervjupersonen, eller att intervjuaren försöker få svar som stödjer en förutfattad mening. Det är vidare enligt Bell (1995) lättare att medge att denna effekt kan uppstå, än att ignorera den. Genom att vara medveten om att effekten kan uppstå är det lättare att undvika den, exempelvis genom att vara noggrann med neutraliteten vid frågeformulerandet. Det är också viktigt att uppmärksamma att påverkan även kan ske åt motsatt håll; intervjupersonen kan påverka intervjuaren med sin personlighet. Antipatier och sympatier hos intervjuaren kan påverka tolkningar av svaren från intervjupersonen (Andersson, 1994).

Proba, det vill säga att ställa följdfrågor, används för att göra svaret djupare och öka detaljrikedomen. Det är vanligtvis när, vem, var, vad och hur frågor, och dessa placeras in på passande ställen i intervjun (Patton, 1980). Då följdfrågor ökar förståelsen och minskar risken för missförstånd, minimerar de även intervjuareffekten (Patton, 1980).

Vid icke-strukturerade intervjuer bör man enligt Bell (1995) ha en metod för kategorisering av svaren. Detta gjorde vi genom att, då medgivande till detta gavs av intervjupersonen, dokumentera svaren både genom bandspelare och kompletterande anteckningar. En av fördelarna med bandspelare är möjligheten att citera intervjupersonen, något som är utmärkande för och av stor vikt vid kvalitativa intervjuer.

Våra intervjuer genomfördes i två omgångar i ett lunchrum på berörd arbetsplats. Vid första tillfället intervjuades undersköterskorna och vid andra tillfället sjuksköterskorna. Vid intervjuernas inledning berättade vi för intervjupersonen vilka vi var och syftet med



intervjuerna. Intervjuerna tog vardera mellan 35 och 50 minuter. Innan själva intervjun startade tillfrågades intervjupersonen om det var okej att intervjun spelades in på band. På detta svarade fyra stycken ja och två stycken nej. Intervjuerna gick till så att en av oss intervjuade medan den andra antecknade intervjuaren. För att detta skulle ske så smidigt som möjligt genomfördes samtliga intervjuer med samma intervjuare och samma person som antecknade. Under intervjuens gång hade personen som antecknade möjlighet att ställa kompletterande frågor i slutet av varje tema. I slutet av varje intervju fick intervjupersonen möjlighet att komma med avslutande reflektioner och eventuella frågor.

### **3.2.4 Databearbetning**

Det är viktigt att ha i åtanke att det inte finns någon speciell tidpunkt då datainsamlandet upphör och analysen tar sin början. Analysen pågår hela tiden och det är av stor vikt att komma ihåg tidiga insikter (Patton, 1980). Ett erkännande av tolkningens genomgripande betydelse under hela intervjun kan motverka den återkommande tendensen att överbetona analysen som det enda sättet att finna intervjuens mening. Analysen av intervjun kan utgöra en del av teoriskapandet, likaväl som en tillämpning eller prövning av teorierna (Kvale, 1997).

Intervjun är råmaterialet för den senare meningsanalysen, vilket gör att kvaliteten hos den ursprungliga intervjun är avgörande för kvaliteten hos analysen. Utskriften av en bandinspelad intervju utgör inte intervjuforskarens grundläggande data utan är en konstruktion. Varje utskrift från ett sammanhang till ett annat för med sig en rad bedömningar och avgöranden. Utskrifter är avkontextualiserade samtal. Att utskriften i stor utsträckning bygger på tolkning glöms ofta bort i analysen, där den betraktas som en stadig grund för vidare tolkning. Genom utskriften struktureras intervjusamtalet i en form som lämpar sig för närmare analys. Att strukturera materialet i en text ger överblick och är början till en analys (Kvale, 1997).

Den vanligaste formen av dataanalys är idag att koda eller kategorisera intervjuuttalandena. Forskaren läser igenom utskrifterna och kategoriserar relevanta avsnitt; hon kan sedan hämta fram de kodade avsnitten för förnyad granskning och koda om dem eller koda dem på flera olika sätt (Kvale, 1997).

Vi har skrivit rent anteckningarna från de två intervjuer som på berörd intervjupersons begäran inte spelades in på band. De fyra intervjuer som spelades in på band har avlyssnats, skrivits ner ordagrant och därefter jämförts med de kompletterande anteckningarna.

Sammanställandet av materialet från intervjuerna skedde efter intervjuguidens tema. Med hjälp av whiteboard gick vi igenom varje tema och skrev ner vad respektive intervjuperson gett för svar. Därefter sammanställde vi dessa svar, såg vilka som hade gett liknande svar med samma innebörd. Vi förde även ett schema över respektive intervjuperson, där vi förde in nyckelord i deras svar, detta för att sedan se eventuella mönster i svaren hos respektive intervjuperson. Då någon av intervjupersonerna sagt något utmärkande, något som på ett bra och tydligt sätt uttrycker en allmänt rådande inställning eller något som går emot den allmänt rådande inställningen, redovisas detta.

### 3.3 Tillförlitlighet och trovärdighet

Syftet med en rapport är att informera andra forskare och allmänheten om de uppnådda resultatens betydelse och tillförlitlighet. Rapporten bör bidra med ny kunskap och vara formulerad så att läsaren kan kontrollera slutsatserna (Kvale, 1997). Vid kvalitativ forskning är detta av stor betydelse. Det är dock svårt att mäta denna tillförlitlighet i en undersökning utan att studera dess komponenter, i vårt fall intervjuare och intervjuperson (Merriam, 1998).

Om förståelse är den viktigaste grunden för en undersökning, ska kriterierna för tillförlitligheten till undersökningsresultaten vara helt annorlunda än om syftet är att upptäcka en lag eller pröva en hypotes. Idéerna om reliabilitet och validitet kommer från den kvantitativa metodologin. I kvalitativ forskning blir dessa termer en aning annorlunda och dessa begrepp blir malplacerade. Självklart ska insamlad data och resultat ändå redovisas trovärdiga och tillförlitliga (Trost, 1993). Vad som gör en kvalitativ studie trovärdig beror på om den är noggrann upplagd och planerad samt hur slutsatser och tolkning redovisas (Merriam, 1998).

Vid kvalitativa intervjuer är konstans i reliabiliteten inte direkt aktuell då förändringar och skillnader är just det man är intresserad av. Vid kvalitativa intervjuer ställs ett antal frågor om samma företeelser för att se nyanser i företeelsen. Detta för att förstå hur den intervjuade tänker, känner och beter sig (Trost 1993).

Vad gäller validitet innebär det att mäta det man avser att mäta. Vid kvalitativa studier strävar man efter att komma åt vissa saker och få veta hur den intervjuade uppfattar en händelse. Det innebär att man i intervjun frågar om det man vill veta (Trost, 1993). Den kvalitativa metoden väljs för att kunna gå in på djupet i en bestämd situation, inte för att ta reda på något som gäller generellt. Merriam (1998) beskriver detta på följande sätt:

*Kvalitativ forskning strävar inte efter att isolera lagar för människans beteende utan försöker snarare förklara och beskriva världen utifrån hur människor som lever i den uppfattar den. Eftersom det finns många olika tolkningar av vad som sker, finns det heller inte några fasta referenspunkter vi kan utgå från för att upprepade gånger mäta en företeelse och på så sätt skapa en i traditionell bemärkelse reliabel forskning (s.181).*

Den grundläggande frågan blir trots det densamma; i vilken mån är resultatet av den kvalitativa studien tillförlitligt? (Merriam, 1998).

Kvale (1997) redogör för två metoder för kontroll av intervjuanalys:

- flera uttolkare för samma intervju.
- förklaring av tillvägagångssättet. Ge exempel på det material som använts vid tolkningen och explicit redogör för de olika stegen i analysen. Många gånger nonchaleras metodredovisning vid kvalitativa intervjuer som exempelvis de frågor som ställts, utskriftsförlopp och analysen av intervjun. För en läsare som vill

bedöma resultatens tillförlitlighet, omtolka eller tillämpa resultaten är information om de metodiska stegen i undersökningen en nödvändighet (Kvale, 1997).

Under inledande skede av mötet med intervjupersonen klargjorde vi att det är personen i frågas upplevelse av fenomenet, det vill säga medarbetarsamtalet, vi är intresserad av och hoppas på så sätt ha minimerat risken för att intervjupersonerna ger de svar som de tror vara ”de rätta”. Vi har båda två varit med under alla intervjuer och på så sätt förhoppningsvis fått en mer nyanserad uppfattning av den information intervjuerna gav, vilket har stärkt objektiviteten. Genom att en av oss under intervjuernas gång förde kompletterande anteckningar och, om så behövdes, ställde förtydligande frågor, har vi försäkrat oss om att vi har förstått vad intervjupersonerna menat. I denna metoddel redovisar vi detaljerat vårt tillvägagångssätt och ”verktyg”, såsom intervjuguide. Detta underlättar för läsaren att förstå vårt tankesätt och förhålla sig kritisk till det.

### 3.4 Etik

All forskning syftar till att producera giltiga och hållbara resultat på ett etiskt godtagbart sätt. I en kvalitativ studie är det många gånger svårt att definiera de etiska föreskrifterna i samband med att det är svårt att definiera relationen mellan forskare och deltagare. I denna typ av undersökning är de etiska frågorna som mest aktuella vid två tidpunkter. Dessa tillfällen är under insamling av data samt när resultatet publiceras (Merriam, 1998). Kvale (1997) å andra sidan menar att de etiska avgörandena inte sker på något särskilt stadium av intervjuundersökningen utan aktualiseras under hela forskningsprocessen. Vidare menar han att forskarens person är avgörande för den vetenskapliga kunskapen och de etiska avgörandenas kvalitet i varje forskningsprojekt. Intervjupersonen bör informeras om undersökningens generella syfte, om hur undersökningen är upplagd i stort och om vilka risker och fördelar som kan vara förenade med deltagandet.

Forskarens betydelse förstärks under själva intervjuandet eftersom det är intervjuaren själv som är det viktigaste instrumentet vid förvärvandet av kunskap (Kvale, 1997). Intervjuer kan få oönskade effekter på längre sikt både i positiv och i negativ bemärkelse. Intervjupersonen kan exempelvis bli medveten om brister på möjlighet till avancemang eller annat som påverkar arbetssituationen (Merriam, 1998). Bara genom att intervjuaren ställer en fråga kan den hos intervjupersonen väcka massa tankar och föreställningar till liv (Trost 1993).

Analysen av de data forskaren samlat ihop kan också väcka etiska problem. Informationen har vid publicerandet filtrerats genom forskarens egna värderingar och de teorier och utgångspunkter forskaren använt sig av. Att avgöra vad som är viktigt eller inte vid insamlandet och publicerandet av data är en fråga som forskaren själv måste ta ställning till (Merriam, 1998). Tystnadsplikten och konfidentialiteten är oavvislig (Trost, 1993). Konfidentialiteten i forskning betyder att privat data som identifierar intervjupersonen inte ska redovisas (Kvale, 1997). Detta leder ofta till problem vid redovisning och analys av data. Viktigt vid redovisningen är att respekt visas gentemot den intervjuade och dennes integritet (Trost, 1993). Eftersom en intervju kan behandla känsliga ämnen är det viktigt att värna om konfidentialiteten för intervjupersonen och de människor och institutioner som nämns i intervjun (Kvale, 1997). Det kan uppfattas som integritetskränkande att exempelvis göra direkta citat från talspråket. Många

personer i den intervjuades omgivning känner vanligtvis till att intervjupersonen blivit intervjuad och det är därför viktigt att man inte kan identifiera intervjupersonen (Trost, 1993). Ett rent praktiskt sätt att värna om konfidentialiteten är att göra förvaringen av band och utskrivna intervjuer säker och radera ut innehållet från banden när det inte längre behövs (Kvale, 1997).

I början av alla intervjuer har vi presenterat oss själva och förklarat för intervjupersonen vad syftet med intervjun är och vad insamlad data kommer att användas till. Att allt material kommer behandlas konfidentiellt poängterades samt att arbetsplatsen i fråga kommer få ta del av resultatet. Avlyssningen av intervjuerna har huvudsakligen skett i enrum, då detta dock ej var fallet användes hörlurar. Det insamlade materialet, både bandupptagning och utskrifter, har förvarats säkert och utom räckhåll för obehöriga.

## 4 Empiri

Nedan redovisas det empiriska materialet, strukturerat efter intervjuguiden. Därefter analyserar och tolkar vi materialet gentemot den tidigare presenterade teorin. Intervjupersonerna redovisas numrerat, detta motsvarar dock inte den ordningsföljd i vilken de intervjuades.

### 4.1 Empirisk redovisning

Huvuddelen av intervjupersonerna har varit på avdelning under en längre tid, vissa i 20-25 år. Intervjupersonernas personliga uppfattning om målsättningen överensstämmer i samtliga fall med vad de anser vara den officiella och därför gör vi ingen skillnad dessa emellan. Det som av medarbetarna på avdelning X ses som målsättning med samtalen har vi koncentrerat i följande tre punkter (utan inbördes rangordning):

- enskild tid med chefen
- önskemål, både från chef och medarbetare rörande medarbetarens utveckling, utbildning och arbetsuppgifter.
- feedback åt båda håll, då bland annat eventuella problem eller oklarheter ska tas upp

#### 4.1.1 Förberedelser inför medarbetarsamtal

Bestämmandet av tidpunkt för medarbetarsamtalet går till på så vis att chefen sätter upp en lapp på den gemensamma anslagstavlan, som en påminnelse om att det är dags. Därefter kommer medarbetarna överens om en tid gemensamt med chefen. Medarbetarna kan ibland vara lite dåliga på att bestämma en tid och avdelningsföreståndaren påminner då om det på det gemensamma veckomötet. Intervjuperson 4 säger däremot att hon känner när det är dags, att det var så länge sedan. Samtalet tar vanligtvis plats på morgonen eller på eftermiddagen, under arbetstid.

Ingen av intervjupersonerna har varit med om att det i förväg sätts ut en sluttid för samtalet. Intervjuperson 1: *...håller på så länge man har något att prata om.*

En del av intervjupersonerna säger sig i förväg veta vilka frågor som kommer att tas upp under samtalet, eller att möjligheten att ta de del av dem finns. Detta då samtalet förs

efter en gemsam broschyr. Andra menar att det är ostrukturerat och spontant. Samma intervjupersoner som anser sig veta, eller ha möjlighet att få veta, vilka frågor som ska tas upp, är samma personer som inte förbereder sig innan samtalet. De intervjupersoner som inte anser sig ha möjlighet att få veta i förväg vilka ämne som kommer tas upp, förbereder sig bland annat genom att skriva ner vad de vill ta upp under samtalet.

Intervjuperson 4: *Jag plockar fram mitt papper från förra samtalet... utgår från det och skriver ett nytt papper.* Enligt alla intervjupersoner tänker man i någon mån tillbaka på vad som sades under förra samtalet.

#### **4.1.2 Plats och tid för medarbetarsamtalet**

Medarbetarsamtalen tar plats på avdelningsföreståndarens expedition. Åsikterna om denna plats varierar från att den är helt okej och utan några större störningsmoment, till att vara en mindre trevlig plats som är liten, har glasruta och att det springer förbi mycket folk utanför. Intervjuperson 2 *... helt avpolletterade från omvärlden, ifall inget akut händer. Så det är vår tid.* Att samtalen tar plats just på chefens rum, är inget någon finner störande. I själva samtalet blandas frågor – svar med ömsesidig diskussion.

Huvudsakligen är det avdelningssköterskan som styr samtalet. Intervjuperson 6: *... [chefen] utgår från en broschyr och bestämmer frågor utifrån det. Hon styr samtalet.*

Längden på själva samtalet varierar mellan 0,5-1,5 timme, en längd alla anser vara okej. Intervjuperson 1: *... vi får den tid vi behöver.* Intervjuperson 2: *... samtalsämnena styr.* Intervjuperson 3 har vid ett tillfälle varit tvungen att lämna ett medarbetarsamtal på grund av akuta händelser: *... vi kunde ju ta upp samtalet sedan men det blev ju inte riktigt desamma.*

#### **4.1.3 Vad som tas upp under medarbetarsamtalet och på vilket sätt**

Vid frågan vad det talas om i ett medarbetarsamtal nämner intervjupersonerna följande: tillbakablick på året som varit och planering för kommande år rörande utbildning, utveckling och arbetsuppgifter, samarbete, trivsel och feedback.

Vid frågan på vilket vis det talas om kommande år är alla ense om att man pratar om utbildning och utveckling av arbetsuppgifter. I övrigt menas det att man pratar om verksamheten som helhet och om man vill bli av med vissa uppgifter. Vad gäller året som gått menar vissa att man pratar om de mål som sattes förra året har uppnåtts. Några anser dock att det gångna året inte berörs speciellt.

Alla intervjupersoner utom en menar att lönen diskuteras, men de olika intervjupersonerna beskriver diskussionen på olika sätt. En menar att chefen har en värdering av medarbetaren, en annan att det är medarbetaren själv som får säga vad hon tycker att hon är värd, en tredje menar att det är svårt att själv säga hur mycket lön man är värd.

En del av intervjupersonerna säger sig få feedback på hur de fungerar i sina arbetsuppgifter under samtalet. Intervjuperson 1 anser dock att eventuell misstrivsel med sina uppgifter är bättre att ta upp under de veckoliga morgonmötena istället: *... det är bättre med morgonmöte än med medarbetarsamtal.* Samtliga intervjupersoner anser att fortbildning inom yrket diskuteras under samtalet, men att detta också är en

diskussion som pågår kontinuerligt under resten av året. Det sägs att man som medarbetare själv får komma med önskningar gällande fortbildning och kurser. Intervjuperson 4 berättar att det under medarbetarsamtalet även brukar talas om kurser som hon har gått, detta är dock den enda intervjupersonen som kommenterar detta "bakåt-perspektiv" i anslutning till utbildning.

Det talas både om trivseln på arbetsplatsen och livet utanför. Trivseln mest i allmänna ordalag, huvudsakligen om något specifikt inträffat. Det uttrycks önskan om att ge detta ämne större utrymme. Intervjuperson 3: *...min chef utgår hela tiden från att vi trivs så länge vi inte säger något. Hon förväntar sig att vi säger till så därför pratar vi inte mycket om det. Jag tycker nog att det stämmer att man sagt till om man inte trivs, men jag önskar att det tagits upp mer.* I vilken utsträckning det talas om fritiden råder det delade meningar om, en av intervjupersonerna anger att det talas lite om det, beroende på behov, medan en annan intervjuperson säger sig göra det i stor utsträckning.

Alla intervjupersoner utom en anser att organisationens ledning inte diskuteras under medarbetarsamtalet. Samma intervjuperson, intervjuperson 3, som eftersöker mer diskussionsutrymme för trivseln på arbetsplatsen, önskar även att ledningen ska diskuteras och att det är upp till chefen att ta upp detta ämne. Hon anser det vara en nackdel att det inte tas upp och tror att det skulle kunna vara till fördel.

Samtliga intervjupersoner är överens om att det dels finns utrymme för medarbetaren att komma med förslag på förändringar i exempelvis arbetsuppgifterna och dels att chefen i stor utsträckning och regelbundet ger förslag på fortbildning. Intervjuperson 1, samma som tidigare påpekade de veckoliga morgonmötenas vikt, säger dock att förslagen förs fram då man kommer på dem och sparas inte speciellt för medarbetarsamtalet.

En minoritet av intervjupersonerna anser att det från chefen ges uttalad positiv feedback under medarbetarsamtalet. Intervjuperson 4: *...på ett vis känns medarbetarsamtalet som ett slags positiv redovisning, alltså där jag får feedback och hon får feedback. ...ett tillfälle då vi kan sitta i lugn och ro och prata. Många gånger annars när vi pratar om samma saker är det så att hon blir avbruten...man kan inte stå kvar och prata...Jag känner mig ofta uppeppad när jag kommer därifrån, att åh vad roligt.* Av de som inte anser att uttalad positiv feedback ges, säger vissa att berömmet känns ändå: *...inte mycket prisar och rosar, men man känner det ändå... och ...[chefen] visar det på andra sätt. Även... man kan läsa mellan raderna...* (angående beröm, förf. anm.) är uttalande från dessa intervjupersoner. Gällande negativ kritik är förhållandet det omvända, majoriteten anser att det ges under samtalet men att den är konstruktiv. De som anser att det ges säger att detta sker sällan och poängterar att de inte har några problem med att ge eller ta denna form av kritik. Både positiv och negativ feedback upplevs kunna gå åt båda håll: chef till medarbetare och medarbetare till chef.

Att lönen tas upp under medarbetarsamtalet ser ingen av intervjupersonerna som ett problem och endast en av dem uttrycker att det kan kännas lite känsligt. I slutet av intervjun ställer sig en intervjuperson tveksam till om lönen hör hemma i medarbetarsamtalet, att speciella lönesamtal kanske inte hade varit fel.

#### **4.1.4 Efter medarbetarsamtalet**

Få intervjupersoner dokumenterar själva vad som sägs och vad som kommer fram under medarbetarsamtalet. Intervjuperson 4 ger en kopia av sina anteckningar från samtalet till chefen. Många av intervjupersonerna säger att chefen dokumenterar och förvarar dessa anteckningar till nästa år. En av intervjupersonerna vet ej om chefen dokumenterar samtalet. Ingen av intervjupersonerna anser att det under samtalet talas om hur det ska följas upp under kommande år. Alla anser dock att uppföljning sker, enligt vissa genom att de även nästa år deltar i medarbetarsamtal och enligt andra via det kontinuerliga arbetet under året.

Av de som efteråt tänker på medarbetarsamtalet och vad som har sagts, säger vissa att samtalet ger en positiv känsla. Någon kan känna sig frustrerad över saker hon ej sade, medan någon säger sig fundera på den kritik som kommit fram. Några av intervjupersonerna säger sig kunna märka att chefen efteråt reagerar positivt på vad som sagts under samtalet, medan flertalet inte märker någon skillnad.

#### **4.1.5 Vad som påverkas av medarbetarsamtalet**

Hälften av intervjupersonerna anser att medarbetarsamtalet påverkar samarbetet på arbetsplatsen. Påverkan beskrivs som positiv, men även som upplevd misstänksamhet från kollegorna efter ett samtal. Majoriteten av intervjupersonerna tycker att relationen mellan sig själv och chefen påverkas och detta i positiv riktning. Detta då det avsatts speciell tid för medarbetaren, de förs närmre varandra och blir mer öppna gentemot varandra. Vissa av intervjupersonerna anser att deras trivsel på arbetsplatsen påverkas positivt av samtalet medan andra säger sig ha svårt att se någon skillnad. Samtliga intervjupersoner anser att deras kompetensutveckling påverkas av samtalet. Påverkan sker genom att man får bekräftelse och att man får möjlighet att säga vad man vill. Samtidigt finns åsikten att även om medarbetarsamtalet påverkar, så är det ingen påverkan som inte sker kontinuerlig under resten av året.

Hälften av intervjupersonerna anser att medarbetarsamtalet ger möjlighet att utöka kunskaper inom yrket. Av de som anser att det ger möjlighet, sägs bland annat att man får möjlighet att trycka på det man är bra på och att utveckla detta och även de råd och tips som chefen ger uppmärksammas.

Alla intervjupersoner utom en kan ge exempel på förändringar som skett som följd av ett medarbetarsamtal. Exempel som ges är förändring i omgivande miljö, hur chefen uppmärksammade en medarbetare på att hon tog på sig för stort personligt ansvar och upplevda förändringar i form av genomförda eller planerade utbildningar som kommit till stånd som följd av ett medarbetarsamtal. De som angav genomgången utbildning som exempel, har erhållit specialtjänster och åtaganden på avdelningen som följd. Flera intervjupersoner återkommer under samtalet till att avdelningsföreståndaren är flitig med att ge enskilda medarbetare förslag på lämpliga kurser och utbildningar.

#### **4.1.6 Hur medarbetarna önskar att medarbetarsamtalet var utformat**

Alla utom en av intervjupersonerna kan ange något som är positivt med medarbetarsamtalet. Som positivt anges bland annat den enskilda tid medarbetaren får med chefen, intervjuperson 3: *...jag får komma fram som egen person och inte bara en del av gruppen.* Även att få gehör i sina upplevelser, att få tala om vad man vill göra och

den diskussionen som förs om vad som är bra och mindre bra anges som positivt. Det som nämns som direkt negativt med samtalet är att man inte kan gå dit utan att vilja prata om någonting: *...jag kan tycka att medarbetarsamtal är som om man förbereder sig på att leta efter positiva och negativa saker, som om man letar efter samtalsämnen* (intervjuperson 5). Huvuddelen av intervjupersonerna har svårt att vid den direkta frågan ange något negativt med medarbetarsamtalet. Intervjuperson 4: *Inte någonting. De behövs verkligen för att man ska få veta hur man arbetar, vad man är bra på och mindre bra på.*

På frågan vad det bör talas om i ett medarbetarsamtal anges mig, mig och min chef, medarbetarens arbetsuppgifter och hur dessa utförs, utbildning och medarbetarens planer, önskemål och framtidsvisioner. Flera av intervjupersonerna anser att ingenting behöver förändras med avdelningens medarbetarsamtal. Intervjuperson 3 och 4 önskar mer diskussion om ledningen och mer feedback på hur man som medarbetare arbetar och det efterfrågas även att chefen uttryckligen ställer frågan om hur hon uppfattas som chef.

#### **4.1.7 Uttalade attityder till medarbetarsamtalet**

Samtliga intervjupersoner är överens om att det bland medarbetarna på avdelningen pratas om medarbetarsamtalen. Någon anser dock att det inte är så mycket prat utan mer skojande om det. Det som pratas om är vad man ska ta upp och om att man glömt sätta upp sig för tid. Alla anser vidare att det på avdelningen både finns de som ser medarbetarsamtalet som något positivt och de som ser det som något negativt. En av intervjupersonerna säger att många tycker det känns jobbigt att gå dit, något även hon gjorde de första gångerna. Det sägs även att det är något man växer in i. Intervjuperson 3: *Många upplever att medarbetarsamtalet ger ingenting, att det inte händer någonting. ...själva samtalet tror jag alla är positiva till, men det är just det med effekterna som kanske inte alltid är förväntade.*

Några av intervjupersonerna återkom flera gånger under intervjun till att medarbetarsamtalet egentligen inte behövdes på avdelningen. Intervjuperson 5: *...jag har tillfälle att göra det här när jag vill och jag känner för det. Jag känner inte sådär att jag måste ha det här för jag tycker att jag har nära kontakt med henne* (chefen, förf. anm.) *och kan få den stunden när jag behöver.*

Intervjuperson 1: *Det är bättre med morgonmöte än med medarbetarsamtal.* Många påpekade också att även om det är positivt med medarbetarsamtal, så förekommer en stor del av dess diskussioner under även resterande år. Intervjuperson 4: *Vi har sån dialog att nästan en gång i veckan känns det som att vi har en form av medarbetarsamtal.*

## **4.2 Analys**

Vid en jämförelse av intervjupersonernas syn på medarbetarsamtalets syfte med chefens (som vi redogjorde för i inledningen) framgår att dessa i stort överensstämmer. Samtliga intervjupersoner framhäver vid ett flertal tillfällen under intervjuerna, ”den enskilda tiden” med chefen. Detta anges både som ett av samtalets syfte, men även som en av samtalets positiva aspekter. Även avdelningsföreståndaren anger detta som ett av medarbetarsamtalets syften och framhäver även det som det mest värdefulla. Vidare ser båda parter medarbetarens utbildning, utveckling och arbetsuppgifter som del av syftet.



De skiljer sig däremot något åt då avdelningsföreståndaren anser sista delen av syftet vara att skapa sig själv en uppfattning om hur medarbetaren mår, medan intervjupersonerna här anger feedback. Välvilligt hade detta kunnat tolkas som samma andemening. Då det dock framgår i intervjuerna att chefen är snål med feedback anser vi att dessa syfte ej kan likställas.

Medarbetarens utbildning, utveckling, arbetsuppgifter och feedback är alltså vad medarbetaren anser att det ska talas om vid medarbetarsamtalet. Det som det faktiskt talas om i medarbetarsamtalen på avdelning X är en tillbakablick på året som gått och planering inför kommande år rörande medarbetarens utbildning, utveckling och arbetsuppgifter, samarbete, trivsel, verksamheten som helhet, lön, fritid och feedback. Vid första anblick ser det ut som att medarbetarnas önskan går i uppfyllelse, dock har det tydligt framgått under intervjuerna att mer feedback önskas. Chefens önskan om vad samtalet bör handla om uppfylls däremot. Under samtalet pratas det en hel del om trivsel på arbetsplatsen och familjelivet vilket ger chefen en bild av hur medarbetaren mår. Lindgren (2001) talar i sin avhandling om att då det är chefen som styr samtalet, är det även hon som styr vad som tas upp. Något som på denna avdelningen bekräftas. Dessa resultat styrks även av det faktum att intervjupersonerna beskriver samtalet som en ömsesidig diskussion, trots att de samtidigt anger att chefen styr det. Med Argyris et al. (1985) teori som grund anser vi att avdelningsföreståndarens syfte inte endast är espoused-theories, utan delvis uppfyller kriterierna för att vara theories-in-use. Det hon anger som syfte för samtalet, det vill säga det hon säger att det talas om (espoused theories), talas det också om. Espoused theories och theories-in-use innehåller dock ej exakt samma sak i detta fall. Detta på grund av att theories-in-use, det vill säga det som det verkligen talas om, innehåller fler samtalsämnen än espoused theories.

Lindgrens (2001) åsikt att chefen styr samtalet är en del av hennes slutsats att ömsesidighet saknas i medarbetarsamtalet. Detta både bekräftas och motsägs av vår empiri. Ömsesidigheten anser vi stärkas av båda parter uppskattning av möjligheten att avsätta tid för varandra, att vissa av intervjupersonerna anser att feedback kan ges i båda riktningar och att både chef och medarbetaren själv har möjlighet att komma med förslag angående medarbetarens kompetensutveckling. Vidare stärks den av det faktum att chefs och medarbetares syfte överensstämmer så mycket som det gör, vilket vi tror beror på den information båda parter erhöll angående samtalets syfte vid dess införande 1994 samt att medarbetarsamtalet förekommit regelbundet under denna tid. Enligt Lindgren ökar information om syftet ömsesidigheten. Tyvärr undermineras denna av att medarbetare saknar diskussion om både högsta ledningen och om närmaste chef, samt att flera önskar mer feedback.

Det är inte bara intervjupersonerna som anser att feedback är en del av medarbetarsamtals syfte, detta får även stöd i teorin av Jäghult (1988) och Ronthy-Östberg & Rosendahl (1994). Sociologen Mikkelsen (1998) tar även upp att medarbetarsamtalet ur organisatoriskt perspektiv, syftar till att kartlägga kompetensen. Detta förekommer inte i chefens eller intervjupersonernas syfte, däremot nämner intervjuperson 4 att det talas om de kurser hon har gått under det gångna året. Detta ser vi som en form av kartläggning av kompetens. Att inte fler intervjupersoner nämner någon form av kompetenskartläggning, tror vi är kopplat till deras i många fall många år på avdelningen. Huvuddelen av intervjupersonerna har precis som chefen arbetat på

avdelningen i 20-25 år, och vi förmodar att chefen därmed anser sig ha vetskap om deras kompetens.

I handböcker ges det råd och tips om hur det ideala medarbetarsamtalet ser ut. Dessa råd efterlevs inte alltid i verkligheten, även om tappra försök görs. På avdelning X ingår lönediskussion som en del av medarbetarsamtalet. Granberg (1998) anser att inget ämne ska vara tabu under medarbetarsamtalet vilket innebär att lönen ska kunna diskuteras. Ronthy-Östberg & Rosendahl (1994) är av motsatt åsikt och anser att lönen är en värdesättning av prestationer och att medarbetarsamtalet istället ska uppmuntra och ge belöning på andra sätt. Vid den direkta förfrågan ansåg ingen av intervjupersonerna att lönediskussionen påverkar samtalet i övrigt. I slutet av intervjun påpekar dock en av intervjupersonerna tveksamhet till att lönen tas upp i medarbetarsamtalet och att denna fråga kanske borde diskuteras vid ett annat tillfälle. Detta uttalande stödjer vår, tillika Ronthy-Östbergs & Rosendahls (1994) teori. Vi anser inte att lönefrågan hör hemma i medarbetarsamtalet. Att medarbetarna uttryckligen inte instämmer med detta tror vi bottnar i att de helt enkelt inte reflekterat över det. Vidare följs inte rådet att undvika att medarbetarsamtalet tar plats på chefens rum, utan hålls just där det enligt Lindgren (2001) är vanligast; på chefens rum. Inte heller behandlingen av dokumentationen av medarbetarsamtalet ligger i linje med vad teorin säger. Den kommenteras inte under samtalet och det står heller inte klart för alla intervjupersoner vad syftet med den är.

I intervjumaterialet framgår att vissa intervjupersoner anser att medarbetarsamtalet inte behövs. Dessa intervjupersoner som förhåller sig likgiltiga till medarbetarsamtalet och meningen med det, är samma intervjupersoner som inte har fått någon form av kompetensutveckling som följd av ett sådant samtal. En av dessa inleder intervjun med att förklara att hon inte anser att medarbetarsamtalet ger något speciellt. En annan tyckte att det känns onödigt just på grund av att man ska "hitta på" positiva och negativa saker att framföra. Hon menar istället att hon kan få en tid med chefen när hon vill och att det inte behöver vara planerat. Denna åsikt ligger i linje med det Jäghult (1988) säger, att vissa håller sig skeptiska till just systematiken i samtalet. Detta motsägs av Mikkelsen (1998) som menar att trots att många påstår att det räcker med den dagliga goda kommunikationen är en av medarbetarsamtals poäng att tid systematiskt avsätts för den enskilde medarbetaren. På så sätt ska medarbetarsamtalet ses som en summering av allt det som hänt under året och på så sätt innefatta alla dessa vardagliga samtal.

Mehrens (1998) skriver att för att medarbetare i en organisation ska kunna utföra ett bra arbete är en av förutsättningarna att de har rätt kompetens. Av samtliga intervjupersoner framgår att avdelningsföreståndaren på avdelning X är bra på att ge förslag på utbildningar och att det också är välkommet att som medarbetare komma med egna förslag. Detta ligger i linje med det Ellström & Kock (1993) kallar det humanistiska perspektivet. Här har ledningen tilltro till medarbetarens kompetensutveckling och ser det som en investering i verksamheten. På så sätt blir medarbetaren som mänsklig resurs en viktig del av organisationen. Genom att kompetensutveckling behandlas under medarbetarsamtalet bevisas organisationens tro på medarbetaren, vilket även gynnar medarbetarens inställning till samtalet. I en lärande organisation måste enligt SOU 1992:7 alla ges möjlighet till utvidgat lärande. Intervjuperson 4 säger också att bara för att chefen kommer med förslag måste det inte godtas. Det är inte alltid man vill utbilda sig. I vissa perioder känns det bättre att vara på avdelningen. Detta uttalande visar på att

man inte ständigt behöver utveckla sig. Med jämna mellanrum måste man stanna upp, ta till sig och reflektera över hur man som individ har utvecklat sig och införskaffat ny kompetens och hur detta kan användas i verksamheten. Detta är en förutsättning för en lärande organisation, vilket uppfylls av avdelning X.

Philips (1996) resonemang om att de anställda känner sig tillfredsställda genom kompetensutveckling samtidigt som denna gagnar organisationen stämmer också in på avdelning X. I och med att det finns möjlighet för samtliga medarbetare till kompetensutveckling genom bland annat avdelningsföreståndarens försorg ökar också chansen att de stannar inom organisationen. Detta i sin tur överensstämmer med empirin då många medarbetare varit på avdelningen i 20 års tid.

Samtliga intervjupersoner anser att medarbetarsamtalet påverkar deras kompetensutveckling i viss mån och vissa anser att detta är det enda som samtalet påverkar. De som anger flest faktorer som medarbetarsamtalet påverkar, är de personer som förbereder sig inför samtalet, det vill säga intervjuperson 3 och 4. Jönsson (1995) talar om fördelarna med en gemensam checklista inför, under och efter ett medarbetarsamtal, vilket motsägs av Engqvists (1990) resultat som säger att det är att föredra att samtalet inte styrs av ett i förväg bestämt schema. Vår studie bekräftar Engqvists resultat, då de som inte i förväg visste om vilka frågor som skulle tas upp under medarbetarsamtalet, var de som förberedde sig. Däremot motsätts här Lindgrens (2001) resultat, som visar på att det endast är chefen som förbereder sig inför samtalet. Medarbetarna går enligt Lindgren bara till utsatt tid och plats. Detta är inte fallet på avdelning X då intervjupersonerna 3 och 4 uttryckligen säger att de förbereder sig till samtalet. Några av övriga intervjupersoner förbereder sig också indirekt genom att tänka tillbaka på vad som togs upp under förra samtalet.

Trots att samtliga intervjupersoner säger att medarbetarsamtalet påverkar deras kompetensutveckling, kan inte alla ge exempel på sådan förändring. Endast intervjuperson 3 och 4 har som följd av medarbetarsamtal genomgått någon form av kurs eller utbildning som påverkat eller förändrat deras arbetsuppgifter och/eller ansvarsområden på avdelningen. Intervjuperson 2 står i stånd att påbörja en utbildning och intervjuperson 6 har långsiktiga planer på någon form av utbildning. De som har genomgått kompetensutvecklande aktivitet som följd av medarbetarsamtal, är även de enda som kommer med konkreta förslag på förändring av samtalets form. I SOU 1992:7 tas upp att den viktigaste aktören i kompetensutvecklingsprocessen är individen själv och att utbildning är en betydelsefull drivkraft till personlig utveckling. De medarbetare på avdelning X som genomgått utbildning som kommit upp under medarbetarsamtal är de som tydligast av de intervjuade ser sig själva ha möjlighet att förändra sin situation genom medarbetarsamtalen och på så sätt dra nytta ur dessa. Dessa individer har upplevt den egna vinningen som ligger i medarbetarsamtalet och är intresserade och engagerade i dess fortlevnad och utveckling.

## 5 Diskussion

### 5.1 Metoddiskussion

Nedan kommer vi diskutera vår metods olika steg och vårt handlande under dess väg. Syftet är att visa både på de rätta beslut vi fattat och på de misstag vi begått. Vidare är tanken med denna diskussion att bevisa vår studies kvalité och trovärdighet.

#### 5.1.1 Förberedelser och genomförande

Vi valde en kvalitativ design till vår uppsats då vi ville se nyanserna i intervjupersonernas förhållningssätt, se djupare på hur några individer tycker och tänker om medarbetarsamtal och om möjligt finna förklaringen till detta. Hade vi istället valt en kvantitativ design hade fler individer ingått i vår studie och vi hade fått möjlighet att se den allmänna attityden. Från det insamlade materialet hade vi då kunnat göra generaliseringar angående medarbetarna på avdelning X:s förhållningssätt till medarbetarsamtal och vad som påverkar detta. Trots att även detta hade varit en intressant studie att utföra, anser vi att vi valde att börja i rätt ände. I detta stadium ger det oss mer att se på några få individer mer detaljerat och nyanserat än att se på ett större antal mer ytligt. Dock hade det varit intressant att med denna studie ”i bagaget”, i framtiden genomföra en kvantitativ studie på samma sjukhusavdelning och då pröva det här framkomna resultatet på hela avdelningen.

Under de första delarna av arbetet med denna uppsats var vi osäkra på om vi skulle ha en induktiv eller deduktiv ansats och lämnade därför denna fråga öppen. I samband med tidigare studier har vi kommit i kontakt med begreppet *abduktion* och en bit in i uppsatsarbetet stod det klart att det var just denna ansats vi använde oss av. Vi påbörjade arbetet med att spåna idéer om uppsatsämne, tog kontakt med intressanta organisationer och letade litteratur om fenomenet medarbetarsamtal. Vi hade lite lösa föreställningsramar om inriktningen på studien fram till det att vi träffade kontaktpersonen för avdelning X. Efter vi hade läst in oss dels på ämnet, dels på hur man bäst intervjuar tog själva intervjuandet vid. Därefter fortsatte teoriinsamlandet och bearbetningen av densamma. När vi slutligen påbörjade bearbetningen av empirin, och trodde att vi hade lämnat teoribiten bakom oss, insåg vi att något saknades i teorin. Vi fick åter vända näsan ner i böckerna, prestera en ny och kompletterande teoridel innan vi kunde fortsätta med och slutföra den empiriska bearbetningen och analysen. Att vi var abduktiva gick upp för oss första gången vi gav oss på att bearbeta empirin. Hade tidsramarna tillåtit hade vi troligtvis bekräftat vår abduktiva ansats än mer, genom att återgå till arbetsplatsen i fråga och intervjuar samma individer ytterligare en gång. Denna gång med en ny teori och tankegång i bakhuvudet att förhoppningsvis bekräfta. Att ha en abduktiv ansats istället för en deduktiv eller induktiv tycker vi endast gynnar denna studie. Det skapar möjlighet att anpassa arbetet efter rådande omständigheter istället för att följa givna ramar. Kanske tankegången hade blivit något lättare att följa, både för oss själva och för läsaren, men frågan är om arbetet eller läsandet av uppsatsen hade gynnats.

Intervjuguidens konstruerande och intervjuernas genomförande tog plats i ett relativt tidigt stadium. Om de tagit plats senare under arbetets gång, hade de troligtvis sett något

annorlunda ut. Vissa frågor som togs upp inser vi i efterhand inte tillförde något väsentligt, exempelvis när intervjupersonens senaste medarbetarsamtal tog plats och när under dagen samtalet tar plats. Vi ångrar dock inte att frågorna ställdes då de bidragit till den helhetsbild vi fått. Den huvudsakliga fördelen med att senarelägga intervjuerna, eller ha möjlighet till komplettering, hade varit att den senare tillkomna teoridelen om kompetensutveckling hade kunnat belysas på ett bättre sätt. Empirin vi samlade in, samlades in utan medvetenheten om i vilken utsträckning medarbetarnas förhållningssätt till medarbetarsamtal påverkas av kompetensutveckling. I intervjuguiden förekom det vidare en del snarlika frågor. Detta var ett medvetet val för att försäkra oss om att erhålla all information vi önskade. Som ovana intervjuare var det dock under själva intervjun ibland svårt att smidigt hoppa över frågor som redan besvarats.

Platsen för intervjugenomförandet var olämplig, vi satt i ett hörn i ett lunchrum på arbetsplatsen där det kom och gick folk nästan hela tiden och många satt och pratade. Tyvärr var detta den enda plats som fanns att tillgå. Vi bad om ursäkt för detta till samtliga intervjupersoner och förhörde oss om hur störande de ansåg det vara. Ingen sa sig bli störd av människorna och ljuden runt omkring, men om detta verkligen är fallet kan vi tyvärr inte svara på. Vi upplevde dock inte några restriktioner hos någon av intervjupersonerna när vi kom in på känsliga ämne. Ytterligare en nackdel med denna intervjuplats var att det bitvis var svårt att lyssna av de inspelade intervjuerna. Vid ett tillfälle var det omöjligt att höra vad intervjupersonen sa.

Enligt Kvale (1997) är ett av en intervjus kvalitetskriterier att ju kortare frågor och längre svar desto bättre. Detta varierade för oss från fall till fall. Hos vissa intervjupersoner anades en viss motvillighet och/eller ointresse för intervjun och dess syfte. Dessa personer var också svårare att få att prata och gav helst korta svar. Dock anser vi att vi genom de kompletterande frågor en av oss ställde i slutet av varje tema, har fått uttömmande svar även från dessa intervjupersoner. De kompletterande frågorna i slutet på var tema var till hjälp även under övriga intervjuer. Genom dessa försäkrade vi oss om att vi uppfattat intervjupersonens svar korrekt. Vid intervjuguidens konstruerande följde vi efter bästa förmåga Pattons (1980) och Bells (1995) råd angående frågeformulering, detta visade sig dock inte vara lika lätt under själva intervjun. Vår ovana att genomföra intervjuer medförde exempelvis att ja- och nejfrågor ställdes som följdfrågor. Det var dock något vi blev bättre på ju fler intervjuer vi genomförde och tycker inte att det har påverkat empirins trovärdighet.

Intervjuareffekten har vi motarbetat genom att den personen som genomförde intervjun efteråt fått feedback av den andre. Feedbacken syftade till att eliminera beteende som kunde påverka intervjupersonen och försämra kvalitén på intervjun.

### **5.1.2 Bearbetning av insamlad data**

Vid utskrivandet av intervjuerna har vi haft i åtanke vad Kvale (1997) säger om att var utskrift från ett sammanhang till ett annat medför en rad bedömningar och avgöranden och att utskriften därför i stor utsträckning bygger på tolkning. Vi har skrivit ut intervjuerna snarast möjligt och därefter jämfört dem med de kompletterande anteckningar som förts. Detta dels för att underlätta arbetet för oss själva dels för att underbygga studiens trovärdighet. Vi har skrivit ut intervjuerna ordagrant för att inte på

något vis ge sken av att intervjupersonerna säger något de inte gör. Fyra av sex intervjuer spelades in på band. Då detta inte skedde, var det på önskemål från intervjupersonen. Vid dessa tillfällen fördes istället anteckningar. De två intervjuer där endast anteckningar fördes var självklart inte lika ordagrant dokumenterade. Dessa anteckningar skrevs dock rent direkt efter intervjuernas slut och vi anser därför oss ha en sanningsenlig dokumentation även av dessa intervjuer.

Patton (1980) påpekar att analysen pågår hela tiden, att den inte tar sin början vid någon speciell tidpunkt. Detta är något vi i allra högsta grad kan intyga. Ända sedan intervjuerna tog plats har de dels legat i våra bakhuvud och grott, dels har vi diskuterat och bollat idéer rörande dem konstant oss emellan. Analysen har på så vis hållit på mycket längre än från den stund vi började skriva ner den på datorn. Ytterligare ett av Kvaless (1997) kvalitetskriterier anser vi oss uppfylla i vår omfattning av spontana, rika, specifika och relevanta citat. Det var en av de roligare delarna av analysarbetet, att finna de citat som mest kärnfullt gav uttryck för en känsla, åsikt och dylikt.

## 5.2 Avslutande diskussion

Medarbetarna på avdelning X är huvudsakligen positiva till medarbetarsamtal, i den mening att det inte gör någon skada. Alla uppskattar den enskilda tid de får med sin chef men de ämne som tas upp under samtalet kan, enligt de flesta, lika bra tas upp under resten av året. Detta är vår uppfattning av den generella inställning till medarbetarsamtalet bland de vi har intervjuat på avdelning X. Att denna inställning finns, att medarbetarsamtalet ej är en nödvändighet, ser vi inte enbart som negativt. Av intervjuerna framgår det att medarbetarna upplever kommunikationen mellan medarbetare och chef på avdelningen som god och de anser vidare att de vid behov kan få möjlighet att prata med sin chef. Detta är i sig positivt, men vi anser inte att dessa samtal uppfyller eller ersätter medarbetarsamtalens syfte. Vi anser att syftet med ett medarbetarsamtal är enskild och ostörd tid för chef och medarbetare, feedback åt båda hållen samt diskussion om utbildning, utveckling och arbetsuppgifter för medarbetaren, både ur ett bakåt- och ett framåtperspektiv. Det är viktigt att dessa samtal förekommer systematiskt och regelbundet, annars riskeras att ämnen glöms bort och att tillräcklig tid för samtal mellan chef och medarbetare inte finns. Vi anser att alla medarbetare inte tar lika mycket plats i den dagliga kommunikationen, varför den inte kan utesluta medarbetarsamtal. Vi anser vidare att de omständigheter medarbetarna på en sjukhusavdelning arbetar under, gör det ännu viktigare att det regelbundet avsätts tid för medarbetarsamtal. Tempot är högt, resurserna knappa, avdelningen är underbemannad och arbetsuppgifterna är livsviktiga. Personalen står här under stor press med höga förväntningar på sig, misstag får inte begås. För att denna arbetsmiljö ska kunna hanteras krävs andrum och reflektionsutrymme vilket ett medarbetarsamtal erbjuder.

Vad krävs då för att medarbetarna ska se fördelarna med medarbetarsamtal och inse den personliga vinningen som ligger däri? Vad bör förändras i medarbetarsamtalen på avdelning X, så att medarbetarnas inställning till dessa förbättras? Vår studie visar att de intervjupersoner som har det mest positiva förhållningssättet gentemot medarbetarsamtal, är de som har gått en utbildning och därmed fått förändrade arbetsuppgifter på avdelningen som följd av ett sådant. De intervjupersoner som är uttalat likgiltiga till medarbetarsamtal har inte erhållit någon utbildning eller direkt

förändring i sina arbetsuppgifter som följd av ett sådant samtal. De intervjupersoner som hamnar mellan dessa två kategorier har genom medarbetarsamtal kommit fram till utbildningar som de ska gå, men dessa har ännu inte genomförts. Självklart kan ingen isolerad faktor ensam sägas vara den som påverkar medarbetarnas förhållningssätt till medarbetarsamtal, dock anser vi att bland våra intervjupersoner är det kompetensutveckling som utgör den huvudsakliga skillnaden mellan de som är positiva till medarbetarsamtal och de som är likgiltiga.

Detta står dock i ömsesidig påverkan. Medarbetarens förhållningssätt till medarbetarsamtalet påverkas av om hon har erhållit kompetensutveckling som följd av ett sådant samtal eller inte, samtidigt som möjligheten att erhålla kompetensutveckling som följd av ett medarbetarsamtal påverkas av medarbetarens förhållningssätt gentemot det. Att som medarbetare se medarbetarsamtalets möjligheter och gå in i det med inställningen att ”detta är något positivt för mig som jag kan dra nytta av”, anser vi att chansen för att detta också blir fallet ökar markant.

Som det redogjordes för i analysen överensstämmer teorin med avdelning X i det fallet att chefen styr samtalet. Vi ser öppen och ärlig kommunikation samt vissheten och tryggheten i att kunna utbyta förtroende med varandra som chef och medarbetare, som en grundläggande förutsättning för ett givande medarbetarsamtal. Dock ser vi inte total jämställdhet som eftersträvansvärt. Att chef och medarbetare ska vara helt jämbördiga vid ett medarbetarsamtal ser vi som orealistiskt, då faktum kvarstår att chefen står i maktposition gentemot medarbetaren. Relationen mellan chef och medarbetare har mer att vinna i att acceptera denna ”maktrelation” och arbeta på en öppen och ärlig kommunikation utifrån denna förutsättning.

Öppen och ärlig kommunikation krävs för att feedback ska kunna ges och feedback är i sin tur även det en grundläggande förutsättning för ett givande medarbetarsamtal. Den utsträckning i vilken feedback ges är något som bör förbättras i medarbetarsamtalen på avdelning X. Om detta sker, att samtalet i större utsträckning blir ett forum för att få veta vad man gjorde bra och vad som gjordes mindre bra, tror vi att fler medarbetare på avdelningen kommer att se vikten av dessa samtal och varför de ej är ersättbara med den dagliga kommunikationen. Detta hänger även ihop med kompetensutveckling på så vis att medarbetarna genom att få veta sina starka respektive svaga sidor, stimuleras till att utveckla dessa. Trots att flera intervjupersoner säger att berömmet känns även om det inte uttalas, så tror vi att medarbetarna behöver få uttalad feedback. Denna feedback ska inte vara enkelriktad, utan gå både från chef till medarbetare och från medarbetare till chef. Detta kan även vara ett ypperligt tillfälle att få de som idag är skeptiska till medarbetarsamtal att bli mer välvilligt inställda. Trots att bra kommunikation råder till vardags, tror vi att man som medarbetare många gånger drar sig för att ge feedback till chefen. Huvudsakligen på grund av den maktrelation dem emellan som vi nämnde tidigare. Genom att framhäva medarbetarens möjlighet att under medarbetarsamtalet framföra åsikter till chefen om hur hon uppfattas som chef, vad hon gör bra och vad hon gör mindre bra, påverkas förhoppningsvis även deras inställning till samtalet. Vikten av feedback i ett medarbetarsamtal anser vi vidare medföra att det är olämpligt att lönen diskuteras vid detta tillfälle. Trots att intervjupersonerna inte anser sig störas av att lönen tas upp vid medarbetarsamtalet, tror vi risken finns att de medvetet eller omedvetet hämmas i sin feedback gentemot chefen. Samtidigt har vi en förståelse för att

de förutsättningar som arbetsmiljön på avdelning X ger, inte ger utrymme för enskilda lönesamtal.

Ett ytterligare sätt att förbättra medarbetarnas förhållningssätt till medarbetarsamtal anser vi vara genom regelbunden information om vad samtalet syftar till och vad medarbetaren kan få ut av det. Exempelvis genom att chefen med några års mellanrum tar tillfället i akt vid ett av de veckoliga mötena och klargör vad syftet med medarbetarsamtalet är och vilka ämne som ska täckas in i det. Detta ger en möjlighet för chef och medarbetare att stämma av och anpassa sina respektive förväntningar på medarbetarsamtalet. För att göra en sista koppling till Argyris et al. (1985) teori, anser vi en sådan regelbunden och gemensam information underlätta för espoused theories att stämma överens med samtalets theories-in-use. Ett sådant informationsmöte ger dessutom tillfälle för chefen att uppmana och motivera medarbetarna att förbereda sig inför sina medarbetarsamtal. Vårt resultat i denna studie visade att de som såg mest positivt på medarbetarsamtalet och hade erhållit kompetensutveckling som följd av ett sådant, var samma personer som förberedde sig inför samtalet. Även detta förhållande står enligt oss i ömsesidig påverkan. Genom att medarbetare förbereder sig inför ett medarbetarsamtal ökar möjligheterna att få ut något av samtalet. Samtidigt är det troligare att man förbereder sig om man redan tidigare upplevt att man får ut något av det. Genom att chefen gör påtryckningar om att medarbetarna ska förbereda sig inför samtalet anser vi att fler medarbetare torde göra så och att detta då gynnar samtalets kvalitet och därmed även medarbetarnas förhållningssätt gentemot samtalet.

Som tidigare nämndes är det inte endast en isolerad faktor som påverkar medarbetarnas förhållningssätt till medarbetarsamtal, utan flera. Den sista faktorn vi tänker lyfta fram här är intervjuerna vi genomförde på avdelning X och hur de kan påverka medarbetarnas förhållningssätt. Medarbetarsamtalet är en del av intervjupersonernas vardag och antagligen inte något de vanligtvis reflekterar över i någon större utsträckning. De deltar i ett sådant samtal en gång per år, vissa med stora förväntningar och andra med mindre förväntningar. Oavsett på vilket vis de ser på medarbetarsamtalet, så har de kanske aldrig funderat över varför de ser på det på just det viset. Genom att ha deltagit i denna studie hoppas vi att vi har medvetandegjort dem om vad det faktiskt talas om i samtalet, vilken påverkan samtalet har på dem och deras arbetssituation samt fått dem att reflektera över hur de skulle vilja förändra samtalets karaktär till det bättre.

Medarbetarsamtalen på avdelning X är bra, men kan som allting annat bli bättre. En av de stora fördelarna på denna arbetsplats är chefens inställning till samtalen. Genom att ge oss tillträde till arbetsplatsen och möjlighet att genomföra intervjuerna visar hon en vilja att utveckla och förbättra medarbetarsamtalen. Att göra studien på avdelning X har varit intressant, givande och gett en nyanserad bild av medarbetares förhållningssätt till medarbetarsamtal. Trots att avdelningen är en relativt liten arbetsplats, så är variationen i tankar och åsikter stor. Detta gjorde det ännu mer intressant att upptäcka kopplingen mellan kompetensutveckling och förhållningssätt till medarbetarsamtal. När vi gick vidare och såg att de som genomgått kompetenshöjande aktivitet som följd av ett medarbetarsamtal är samma personer som förbereder sig inför samtalen blev mönstret allt klarare.



Mönstret visade att de som erhållit personlig utveckling som följd av ett medarbetarsamtal, är samma personer som ser fördelen med att förbereda sig inför ett sådant samtal samt är vidare de som tar chansen att påverka sin arbetssituation genom att ge konkreta förslag på förändring av medarbetarsamtalen.

## 6 Referenslitteratur

- Alvesson M. & Sköldberg K. 1998: *Tolkning och reflektion*. Lund: Studentlitteratur
- Andersen H. 1994: *Vetenskapsteori och metodlära: introduktion*. Lund: Studentlitteratur
- Andersson B.E. 1994: *Som man frågar får man svar*. Stockholm: Rabén Prisma
- Argyris C., Putnam R. & McLain Smith D. 1985: *Action Science*. San Fransisco: Jossey-Bass Inc., Publishers.
- Backman J. 1998: *Rapporter och uppsatser*. Lund :Studentlitteratur
- Bell J. 1995: *Introduktion till forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur
- Bjurklo M. & Kardemark G. 1998: *Nyckelord. En nyckel vid kompetensutveckling*. Stockholm: Akademitryck.
- Bruzelius, H.L. & Skärvad, P.H. 1995: *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.
- Ellström P-E. 1992: *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet*. Publica: Allmänna förlaget
- Ellström P-E. & Kock H. 1993: *Kompetensutveckling i offentlig verksamhet*. Civildepartementet. Stockholm: Norstedts trycker AB
- Engquist A. 1990: *Utvecklingssamtal som förändringsinstrument. Teoretisk och empirisk analys*. Uppsala Studies in Education 36. Stockholm: Almqvist & Wiksell.
- Gillblad A. 1994: *Kompetensutveckling med motivation som drivkraft*. Stockholm: PAforum
- Granberg O. 1996: *Lärande i organisationer*. Rapport nr 28 Seminariet om miljöpedagogik och kunskapsutbildning. Stockholm: Pedagogiska institutionen. Stockholms universitet.
- Granberg O. 1998: *PAOU. Personaladministration och organisationsutveckling*. Borås: Bokförlaget Natur och Kultur.
- Hyman J. & B. Mason 1995: *Managing employee involvement and participation*. Trowbridge: Redwood Books.
- Jäghult B. 1988: *Planeringssamtalet. Det planerande samtalet mellan chef och medarbetare om relationer och arbetsplanering*. Malmö: Liber.

- Jönsson G. 1995: *Utvecklingssamtal och andra samtal som ledningsinstrument*. Stockholm: Fritzes Förlag AB.
- Kock H. 2002: *Lärande i teamorganiserad produktion*. Linköping: Parajett AB
- Kvale S. 1997: *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lindgren M. 2001: *Utvecklingssamtal mellan chefer och medarbetare. Undersökning av en samtalstyp i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.
- Lundahl U. & Skärvad P-H. 1999: *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund: Studentlitteratur
- Lundmark A. 1998: *Utbildning i arbetslivet : utgångspunkter och principer för planering och genomförande av personalutbildning*. Lund: Studentlitteratur
- Mehrens S. 1998: *Samtal som arbetsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Merriam S.B. 1994: *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Mikkelsen A. 1998: *Medarbetarsamtal och lärande i organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Nationalencyklopedien, 1994 samt uppdateringsexemplar 2000
- Patel R. & Tabelius B. 1991: *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur.
- Patton M.Q. 1987: *How to use qualitative methods in evaluation*. Newbury Park, California: Sage Publications.
- Patton M.Q. 1980: *Qualitative evaluation and research methods*. Newbury Park, California: Sage Publications.
- Philips J.J. 1996: *Accountability in human resource management*. Houston, Texas: Gulf Publishing Company.
- Ronhy-Östberg M.: *Relationer & dialog på arbetsplatsen*. Malmö: Liber Ekonomi
- Ronhy-Östberg M. & Rosendahl S. 1994: *Samtal som utvecklar. En handbok för chefer och medarbetare. Om viljan att förstå och göra sig förstådd*. Arlöv: Berlings.
- Rudberg A. 2002-04-19: *Låg lön viktigaste skälet att sluta*. SKTFtidningen.nu
- Svensson B. 2000: *Aktuella trender inom kompetensutvecklingsområdet*. SOU 2000:115. Näringsdepartementet. Utbildningsdepartementet. Stockholm: Norstedts tryckeri AB

Statens Offentliga Utredningar 1992: *Kompetensutveckling – en nationell strategi*.  
Arbetsmarknadsdepartementet. Stockholm: Norstedts tryckeri AB

Trost J. 1993: *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

## 7 Bilaga 1

### **Intervjuguide**

för intervju med medarbetare \_\_\_\_\_ på avdelning X.

#### **Inledande frågor:**

- 1, Hur länge har du arbetat på avdelning X?
- 2, Hur många MA-samtal har Du deltagit i på avdelningen?
- 3, Hur ofta deltar du i MA-samtal på arbetsplatsen?
- 4, När hade du senast MA-samtal?
- 5, Vad är målsättningen för MA-samtalen?

#### **Förberedelser:**

- 6, På vems initiativ bestäms tidpunkt för MA-samtalet?
- 7, Hur lång tid i förväg sätts tiden för MA-samtalet upp?
- 8, När under dagen tar MA-samtalet plats?
- 9, Hur mycket tid avsätts för MA-samtalet?
- 10, När beslutas hur mycket tid som ska avsättas?
- 11, Hur bestäms vilka frågor och ämnen som kommer att tas upp?
- 12, Vet Du om dessa i förväg?
- 13, Hur förbereder Du dig inför MA-samtalet?
- 14, Vilken roll spelar det som kom fram under det senaste MA-samtalet när Du förbereder Dig?
- 15, När förbereder Du dig inför MA-samtalet?

#### **Samtalet:**

- 16, Var tar MA-samtalet plats?
- 17, Hur upplever Du X (denna plats)?
- 18, Hur lång tid tar samtalet?

- 19, Vad tycker Du om längden på den avsatta tiden? (för kort, lagom, för lång)
- 20, Hur går samtalet till? (frågor – svar, diskussion...)
- 21, Vad tas upp under MA-samtalet?
- 22, På vilket sätt pratar ni om:
- det kommande året
  - året som gått
  - lön
  - arbetsuppgifter
  - fortbildning inom yrket
  - utveckling
  - trivseln på arbetsplatsen
  - Ditt liv utanför arbetsplatsen
  - ev synpunkter på ledningen
- 23, Hur mycket utrymme finns för Dig att komma med förslag, önskningsor och dylikt?
- 24, I vilken mån presenterar din chef förslag på förändring, t ex vad gäller arbetsuppgifter?
- 25, I vilken utsträckning ger din chef förslag på fortbildning, t ex kurser?
- 26, På vilket sätt ges positiv kritik under samtalet?
- 27, På vilket sätt ges negativ kritik under samtalet?
- 28, Om negativ kritik ges, på vilket sätt ges det då förslag till förbättringar?
- 29, Hur upplever du att man tar upp lönefrågan under MA-samtalet?

### **Effekt/uppföljning:**

- 30, Hur dokumenteras MA-samtalet?
- 31, På vilket sätt talas det under MA-samtalet om hur det som sagts ska följas upp under kommande år?
- 32, På vilket vis följs MA-samtalet upp?
- 33, Hur tänker Du på MA-samtalet efteråt?
- 34, Hur upplever Du att chefen efteråt reagerar på det Ni sagt under MA-samtalet?
- 35, På vilket sätt tycker Du att MA-samtalet påverkar: Dina arbetsuppgifter?
- samarbetet på arbetsplatsen?
  - relationen mellan Dig och Din chef?

Din trivsel på arbetsplatsen?  
kompetensutveckling

36, Hur ger MA-samtalet Dig möjlighet att utöka Dina kunskaper inom yrket?

37, Ge exempel på förändringar som skett genom MA-samtalet? (se fråga 35)

### **Övrigt**

38, Vad tycker Du är positivt med MA-samtalen?

39, Vad tycker Du är negativt med MA-samtalen?

40, Vad bör det talas om i ett MA-samtal enligt Dig?

41, Vad skulle Du vilja förändra rörande MA-samtalen?

42, På vilket vis pratas det bland kollegerna om MA-samtalen?

43, Hur upplever Du den allmänna inställningen till MA-samtal på Din avdelning?

44, Några avslutande tankar rörande MA-samtal?