

Medarbetarsamtal i teori och praktik

En intervjustudie

Pernilla Lindvall och Linn Lundström

Handledare
Maria Löfgren Martinsson



Abstract

Arbetets art:	Kandidatuppsats, 15 hp
Sidantal:	49
Titel:	Medarbetarsamtal i teori och praktik: En intervjustudie
Författare:	Pernilla Lindvall och Linn Lundström
Handledare:	Maria Löfgren Martinsson
Datum:	2012-05-25
Sammanfattning:	<p>Syftet med denna studie är att förstå hur chefer och medarbetare uppfattar medarbetarsamtalen i den egna organisationen. Vi vill tolka och förstå hur medarbetare och chefer upplever medarbetarsamtalet samt då vi har en förförståelse av detta samtal har vi försökt att hålla oss till den hermeneutiska forskningsinriktningen i denna studie. Vi ville att de personer som ingick i studien skulle få stort utrymme att uttrycka sig, men samtidigt ändå ha någon sorts struktur på intervjun, då den skulle fokusera på medarbetarsamtalet. Därav använde vi oss av semistrukturerade intervjuer. Vi valde att intervjua fyra medarbetare och två chefer inom en och samma organisation. Vi ville få en uppfattning om hur chefer och medarbetare upplever medarbetarsamtalet. Det framkom att syftet och målet med medarbetarsamtalet inte var självklart, då medarbetarna varken kände till organisationens syfte eller mål. Cheferna däremot var mer säkra på syftet, men det rådde delade meningar om målet med medarbetarsamtalet. Det framkom även att kulturen, strukturen och kommunikationen har en påverkan på medarbetarsamtalet. Vårt förslag till vidare forskning är att göra fler och djupare studier om hur kommunikation, struktur och kultur påverkar medarbetarsamtalet samt om det finns andra faktorer som skulle kunna påverka detta samtal. Likaså att göra en utvärdering om hur medarbetare och organisationer skulle vilja att medarbetarsamtal utförs, med andra ord en ny utformning. Då det eventuellt inte behöver se ut som det gjorts hitintills med ett samtal en gång per år och utförs individuellt. Eftersom att organisationer ständigt förändras så kanske även medarbetarsamtalet behöva göra det. En intressant forskning skulle även kunna vara att jämföra medarbetarsamtalet mellan privat och offentlig organisation.</p>
Nyckelord:	Medarbetarsamtal, Kommunikation, Organisationsstruktur, Organisationskultur.

Innehåll

Förord	i
1. INLEDNING	2
1.1 Avgränsning	3
1.2 Syfte	3
1.3 Frågeställningar	3
1.4 Disposition	3
2. METOD	4
2.1 Metodfrågor av allmän art	4
2.1.1 Forskningsinriktning	4
2.1.2 Abduktion	4
2.1.3 Kvalitativ forskning	5
2.2 Metodval	5
2.2.1 Kvalitativa intervjuer	5
2.3 Företaget	6
2.4 Urval	6
2.5 Genomförande	7
2.5.1 Utformning av intervjuguide	7
2.5.2 Genomförandet av intervjuer	8
2.5.3 Dokumentation	8
2.5.4 Bearbetning av data	8
2.6 Reliabilitet och Validitet	9
2.7 Etiska aspekter	10
3. ORGANISATION OCH MEDARBETARSAMTAL	11
3.1 Organisation	11
3.1.1 Organisationsstruktur	11
3.1.2 Organisationskultur	13
3.1.3 Kommunikation	15
3.1.4 Kommunikation och hierarki	16
3.1.5 Strukturens inverkan på kommunikationen	16
3.1.6 Negativa informationens betydelse	17
3.1.7 Kommunikation i organisationer	17
3.2 Medarbetarsamtal	18
3.2.1 Vad är ett medarbetarsamtal	18
3.2.2 Syfte	18
3.2.3 Mål	19

3.2.4 Utformning	19
3.2.5 Individuella utvecklingsmöjligheter	21
3.3 Tidigare forskning kring medarbetarsamtal.....	21
3.4 Sammanfattning och perspektiv.....	22
4. EMPIRI	23
4.1 Upplevelser av medarbetarsamtalen.....	23
4.1.1 Syfte, mål, utformning.....	23
4.1.2 Syn på utveckling	27
4.1.3 Identifierade utvecklingsbehov	29
4.2 Reflektioner över vad som påverkar medarbetarsamtalen.....	31
4.2.1 Organisationen.....	31
4.2.2 Kommunikation.....	32
4.3 Sammanfattning	33
5. ANALYS.....	36
5.1 Analys av deltagarnas upplevelse av medarbetarsamtal	36
Syfte, mål.....	36
Utformning	37
Syn på utveckling	37
Identifierade utvecklingsbehov	38
5.2 Analys av vad som påverkar medarbetarsamtalen.....	39
Organisationskultur	39
Kommunikation och struktur.....	40
5.3 Sammanfattning	41
6. DISKUSSION	44
6.1 Metoddiskussion.....	44
6.2 Resultatens betydelse för medarbetarsamtalsutveckling.....	45
6.3 Förslag till vidare forskning	47
Referenser.....	48
Bilagor	a
1. Introduktionsmail till intervjupersonerna	a
2. Intervjuguide	a

Förord

Vi vill tacka Everfresh AB för att ni gjort vår uppsats möjlig. Genom att vi fått ta del av information på ert företag har vi ökat på vår kunskapsbank. Tack till alla er som deltog i vår studie som tog emot oss med öppna armar och med ert positiva bemötande. All lycka till er i ert fortsatta arbete.

Dessutom vill vi tacka vår handledare Maria Löfgren-Martinsson för ditt stöd och kunskande under vårt uppsatsskrivande. Vi vill även tacka Glen Helmstad för all hjälp vi fått. Ni är beundransvärda med ert stora kunnande.

Ett stort tack till dig också Sofie som har svarat på alla frågor och funderingar. Likaså till dig Mita som har funnits vid vår sida denna termin.

Naturligtvis ska våra familjer ha ett stort tack som har stöttat och trott på oss hela vägen och för att ni har stått ut med att ha haft en frånvarande mamma, sambo och dotter.

Lund den 2012-05-25

Pernilla Lindvall och Linn Lundström

1. INLEDNING

Det är inget nytt att vi ute i arbetslivet möter människor med olika prioriteringar gällande arbetslivet och privatlivet. Vi drivs och motiveras av olika saker. En del brinner för sitt arbete och är kunskapsörstande och en del gör sitt arbete för att det är avlönat och ger dem friheter till att utvecklas utanför arbetet. Ett sätt att ta reda på vad ens medarbetare vill och tänker samt vad organisationerna har för intentioner är att klargöra detta på ett samtal som är återkommande varje år, helst lite oftare.

Vi har valt att se på ämnet som handlar om medarbetarsamtal av olika anledningar, men främst då vi tycker att det är intressant för att det finns så många olika uppfattningar om vad ett medarbetarsamtal är, varför organisationen har medarbetarsamtal, vad det ska innehålla och vad ska det resultera i. Helt enkelt vad dess syfte och mål är.

Likaså har vi valt detta ämne för att det är ett samtal som det flesta inom arbetslivet kommer i kontakt med oavsett vilken position som innehas och detta gör ämnet intressant för många parter. Ett medarbetarsamtal kan ha olika betydelse för medarbetare och organisationer. Hur viktigt tycker organisationen att det är med medarbetarsamtal sett utifrån organisationen och medarbetarna? Vilka förväntningar har medarbetarna på medarbetarsamtalet? Stämmer deras förväntningar överens? Om det inte är uttalat vad syftet och målet är med ett medarbetarsamtal samt har samma intentioner är det då inte svårt att uppnå ett gemensamt syfte och mål med ett medarbetarsamtal?

Av egen erfarenhet inom arbetslivet har medarbetarsamtal fått upplevas och därmed finns en förförståelse som inte går att bortse ifrån. I litteraturen finner vi olika definitioner på vad ett medarbetarsamtal är och vi har valt en definition som vi anser är en bra grund för hur vi ser på medarbetarsamtalet.

”En förberedd regelbundet återkommande diskussion mellan chef och medarbetare syftande till att utveckla individ och verksamhet och som präglas av ömsesidighet” (Engquist, 1994, s.194)

I vår studie vill vi klargöra hur chefer och medarbetare uppfattar medarbetarsamtal samt sätta dessa uppfattningar i relation till organisationens syfte och mål. Vi är intresserade av att se om organisationen, cheferna och medarbetarnas syn på medarbetarsamtal stämmer överens med varandra. Om det finns likheter eller olikheter, vilka faktorer beror då detta på och hur visar det sig?

Efter att ha pratat med en av de högre cheferna på organisationen fick vi uppfattningen om att medarbetarsamtal är en viktig punkt i organisationen, men efter vi fört frågan vidare till andra i organisationen fick vi en känsla av att medarbetarsamtalet inte var lika självklart som vi hade upplevt vid det första mötet i organisationen. Vi har blivit rekommenderade att välja två olika avdelningar för att få två chefers uppfattningar istället för bara en. Detta kan komma att få större värde då vi vill få fram chefernas åsikter vilket hade varit svårt om vi bara hade utgått från en chef. Därav får vi även större spridning på medarbetarnas åsikter, vilket vi också tror kan komma att gynna vår studie. Medarbetarnas åsikter i denna studie har lika stort värde som att få fram chefernas åsikter.

1.1 Avgränsning

Då vi inriktat oss på en organisation och dess anställda är vi medvetna om att våra resultat kanske enbart kommer stämma in på vår organisation, men förhoppningsvis kommer det fram resultat som går att överföra på även andra organisationer. I annat fall är vi övertygade om att vi som forskare kommer få lärdomar om vårt ämne och hoppas på att vår studie bidrar till vidare forskning.

1.2 Syfte

Syftet med denna studie är att förstå hur chefer och medarbetare uppfattar medarbetarsamtalen i den egna organisationen.

1.3 Frågeställningar

- Hur beskriver chefer och medarbetare medarbetarsamtalet med avseende på syfte, mål och utformning?
- Vad upplever de som avgörande för hur samtalen blir?
- Hur kan deltagarnas erfarenheter förstås med hjälp av teorier kring kultur och kommunikation?

1.4 Disposition

I kapitel 2 kommer vi presentera den metod vi valt att använda oss av i vår studie. Likaså en presentation av företaget, hur urvalet har gått till samt vårt genomförande av studien. I kapitel 3 lyfter vi fram de teorier som berör vårt forskningsområde. I näst kommande kapitel som är kapitel 4 presenterar vi vår empiri, det vill säga det resultat vi fått fram ifrån våra intervjuer. Därefter följs detta av kapitel 5 som innehåller analys. Detta innebär att vi analyserar vårt resultat med hjälp av de teorier som vi anser relevanta. Vi avslutar med kapitel 6 som innehåller en metoddiskussion, diskussion av resultaten samt de förslag som vi har till vidare forskning. Detta kapitel benämns som diskussion.

2. METOD

I detta kapitel ska vi presentera och argumentera för vår forskningsinriktning, vårt val av ansats, och vårt metodval. Här presenteras hur vi fick tillgång till våra intervjupersoner samt hur vi gått tillväga i intervjuerna och det efterföljande tolkningsarbetet. Avslutningsvis presenterar vi validitet, reliabilitet och etiska utgångspunkter.

2.1 Metodfrågor av allmän art

2.1.1 Forskningsinriktning

I vår första tanke vid valet av vår forskningsinriktning var vi inne på att använda oss av fenomenografi för att vi ville belysa medarbetarnas och ledarnas upplevelser och uppfattningar av medarbetarsamtal. I fenomenografien fokuserar forskaren på just de intervjuades förklaring av en händelse och i vårt fall kopplade vi detta till upplevelsen av medarbetarsamtalet. Då vi tittade vidare på fenomenografiska inriktningen så inriktade den här sig mer på det mänskliga lärandet och hur omvärlden styr det mänskliga lärandet. Den här inriktningen fokuserar även mer på likheterna i människors uppfattning än skillnaderna och i vår forskning har det varit först och främst skillnaderna och inte likheterna vi tittat på. Då det inte är det mänskliga lärandet och likheterna som vi velat belysa i vår studie fick vi tänka om i valet av forskningsinriktning (Lars Owe Dahlgren & Kristina Johansson i Fejes & Thornberg, 2009). Därav tittade vi istället närmare på hermeneutiken då hermeneutikens tyngdpunkt ligger i att tolka, förstå och förmedla ansåg vi att denna inriktning var den som passade vår studie bäst. Vi har inte strikt förhållit oss till denna inriktning, men vi har haft med oss den i tankarna. Då vi har försökt tolka och förstå både chefer och medarbetares uppfattningar om medarbetarsamtalet. Som det benämns inom hermeneutiken är det viktigt att fokusera på förståelsen i budskapet istället för förklaringen vilket stämmer bra överens med det fokus vi har haft i vår studie. Inom denna forskningsinriktning kan informanterna få ett stort utrymme att uttrycka sig antingen i skrift eller i tal och det är inom detta som forskaren får en förståelse för det som ska fokuseras på (Ingrid Westlund i Fejes & Thornberg, 2009). I vår forskning har informanterna fått utrycka sig genom talet. Därav fokuserade vi oss på semi- strukturerade intervjuer då vi gav intervjupersonerna utrymme att tala (Bryman, 2002). Det är genom språket som innehållet tolkas och skapar en förståelse genom forskarens förförståelse och just inom hermeneutiken ligger en av tyngdpunkterna på förförståelsen. Med denna förförståelse menas att vi som forskare har haft med oss erfarenheter av medarbetarsamtalet sedan tidigare, det vill säga kunskap, tankar och känslor som vi använt oss av för att kunna förstå forskningsobjektet och kunna se helheten (Ingrid Westlund i Fejes & Thornberg, 2009).

2.1.2 Abduktion

För att kunna upprätta vetenskaplig kunskap har vi valt att ha en abduktiv ansats då vi fört ett resonemang och dragit slutsatser genom ett ständigt samspel mellan deduktion och induktion, det vill säga en växelverkan mellan teori, empiri och egna uppfattningar. I den induktiva ansatsen genomförs en undersökning och får då utifrån denna fram material och för att bekräfta vår insamlade data utgår vi från våra egna erfarenheter. Dessa erfarenheter finns i bakgrunden och på detta sätt nås det fram till en slutsats i

undersökningen. Utifrån detta formuleras en teori som endast gäller i denna situation. Bristen med denna ansats är att den är situationsanpassad och kan endast gälla här och nu. Vid en deduktiv ansats finns teorin med i bakgrunden som sedan appliceras på den insamlade datan och drar utifrån detta slutsatser. Helt enkelt bekräftas empirin med teorin. Eftersom ständigt empirin bekräftas med teorin nås det inte heller fram till något ny hypotes. Nackdelarna med denna ansats är att teorin kommer att styra den information som samlas in, likaså hur vi tolkar den och i nästa steg hur resultatet kopplas till teorier som redan påvisats. Samt om teorin inte bekräftar empirin så måste den omprövas och testas igen. I denna ansats spelar inte forskarens uppfattning någon roll eftersom den hela tiden istället bekräftas av teorin (Patel & Davidson, 2003). Genom att vi använt oss av den abduktiva ansatsen har vi kunnat kombinera empirin med tidigare forskning och våra egna uppfattningar som en inspirationskälla. Då vi har gjort en upptäckt av mönster som i sin tur har gett oss en förståelse och har på så sätt påvisat den kreativa aspekten inom denna forskning (Fejes & Thornberg, 2009).

2.1.3 Kvalitativ forskning

Vi har som metod valt den kvalitativa forskningen utifrån studiens syfte och frågeställningar då vi inte har varit ute efter att dra allmänna slutsatser utan det unika och specifika i hur chefer och medarbetare ser på medarbetarsamtal. Kvalitativ forskning beskriver datan genom språkliga utsagor, det vill säga orddata. Dessa språkliga utsagor kan bland annat bestå av vardagligt prat, sociala samspel, nedtecknade beskrivningar av observerade händelser och inspelningar av intervjuer. Kvalitativa forskningen fokuserar på att förstå det som analyseras genom att ha ett tolkande arbetssätt, arbeta nära sitt datamaterial och försöker komma så långt ner på djupet som det bara går (Fejes & Thornberg, 2009).

2.2 Metodval

2.2.1 Kvalitativa intervjuer

Vi har valt att använda oss av intervjuer som forskningsmetod inom den kvalitativa forskningen då vi har haft för avsikt att fånga uppfattningar om medarbetarsamtal i vår studie. Genom intervjuer är det möjligt att få fram intervjupersonens unika livsvärld, det vill säga intervjupersonens egna perspektiv och beskrivningar kring något som existerar i deras vardagsliv vilket är möjligt vid en forskningsintervju (Kvale, 1997). Den kvalitativa intervjun är riktad mot intervjupersonens ståndpunkter och kan därför ta sig olika riktningar då intervjupersonen delger vad denne anses vara betydelsefullt och viktigt vilket man som forskare är ute efter då man vill ha djupa och detaljerade svar (Bryman, 2002).

Vi har använt oss av semi- strukturerade intervjuer som syftar till att vi som forskare förhållandevis har förhållit oss inom olika teman som berörts i en så kallad intervjuguide och intervjupersonen fick därmed stor möjlighet att utforma svaren på sitt eget sätt. Eftersom att utgångspunkten i en semi- strukturerad intervju är att hålla en strukturerad ordning på frågorna och försöka ställa frågorna i den ursprungliga ordningen som finns i intervjuguiden, men i intervjusituationen kunde det även hända att den intervjuade redan hade besvarat frågor när denne hade pratat fritt utifrån andra frågor. Under intervjun skedde det även att nytillkomna frågor dök upp som var relevanta för vårt ämne att ställa. En semi- strukturerad intervju är en intervjuprocess där tyngdpunkten

ligger på intervjupersonens uppfattningar och de upplevelser som de anser vara viktiga för att få en förståelse inom ett visst ämne (Bryman, 2002).

Eftersom målet med vår studie var att få en god insikt i hur chefer och medarbetare ser på medarbetarsamtalet valde vi att använda oss av semi- strukturerade intervjuer för att vi ville ge intervjupersonerna en större möjlighet att prata fritt inom ramen för det som satts upp i vår intervjuguide. Vi anser att detta tillvägagångssätt har hjälpt oss att få ut det resultat vi var ute efter i vår studie jämfört med om vi använt oss av en strukturerad intervju.

2.3 Företaget

Everfresh AB är idag ett av Europas största frukt och grönsaks företag som är placerat i Helsingborg och grundades 1995 av frukthandlare med lång erfarenhet i branschen. Deras idé bygger på att effektivisera hantering från odling till konsument. Företagets affärsidé är att ”med rätt information-om rätt produkt-till rätt pris, den enklaste och billigaste vägen” vilket företaget benämner ”just-in-time”. Everfresh AB:s värderingar är att kunden alltid ska vara i fokus, ju effektivare de är på företaget desto konkurrenskraftigare är kunden. Everfresh AB jobbar alltid för kunden och därav krävs det att alla som arbetar på företaget har ett stort engagemang. Grundsynen i företaget är att avveckling inte är ett alternativ därav satsar de mycket på utveckling. Deras ledord är kostnadsmedvetenhet, nytänkande och engagemang. Everfresh AB ingår i Total Produce plc som är ledande frukt och grönsaks företag i Europa. I norden ingår Everfresh i Total Produce Nordic. Totalt i Helsingborg finns det ca.400 anställda fördelade på olika avdelningar (Hämtat från Everfresh AB.s hemsida och kontaktperson på företaget).

2.4 Urval

Då vi valde att utgå ifrån en stor organisation fanns det många möjligheter att välja vilken avdelning vi ville utgå från. Det var ett svårt val och därför fick vi fråga runt inom organisationen var de kunde tänkas rekommendera oss att lägga vår studies koncentration på. Vi tillfrågade tre chefer då deras avdelningar skiljde sig åt arbetsmässigt, varav två visade intresse och var tillgängliga. Efter klartecken med dessa två chefer som visade stort intresse för vårt ämne bad vi dem att ta fram två medarbetare ifrån respektive avdelning som var intresserade av att ingå i vår studie och ville bli intervjuade med bandinspelning. Vi valde att utgå ifrån två avdelningar för att få ett bredare spektra av chefer och medarbetares uppfattningar av medarbetarsamtalet, men vi hade inte för avsikt att jämföra dessa två avdelningar då detta inte låg i vår studies fokus.

Då det inte gick att tillgå inom vår litteratur angående rekommenderat antal av urval (Bryman, 2002) får vi hänvisa till föreläsning, då det rekommenderades fem till sex respondenter vid intervjuer för att inte få alldeles för stort material att arbeta med (Bergstedt, personlig kommunikation, 27 februari 2012). Därav blev vårt urval sex respondenter då vi ville intervjuja både chefer och medarbetare. Valet att välja två chefer berodde på att två chefers åsikter väger tyngre än en. Likaså gällde valet av fyra medarbetare då vi valde två medarbetare ifrån två avdelningar för att fånga så många uppfattningar som möjligt.

Inom kvalitativ forskning finns det två olika urvalsmetoder, icke- sannolikhetsurval och sannolikhetsurval. Icke- sannolikhetsurval är logiska så länge forskaren i huvudsak för-

väntar sig att kunna använda resultaten för att lösa kvalitativa problem, för att försöka upptäcka vad som sker och vad det leder till. Inom icke-sannolikhetsurval finns det en urvalsinriktning som benämns som bekvämlighetsurval. Detta innebär att forskaren väljer de personer som är tillgängliga för att få möjlighet att samla in sin data. Detta förfarande är vanligt förekommande vid organisationsstudier (Bryman, 2002).

Vi valde att använda oss av ett icke-sannolikhetsurval och ett bekvämlighetsurval i vår studie. Eftersom det fanns många möjliga respondenter som kunde anses lämpade vid vår studie gällde det att avgränsa sig. Genom ett rådförslag av en kontakt i organisationen valdes två avdelningar ut som var tillgängliga och därav en chef på respektive avdelning. Därefter valde dessa chefer ut två medarbetare på respektive avdelning som både hade intresse och tid av att delta i vår studie. Urvalet för medarbetarna blev därmed även detta ett bekvämlighetsurval då cheferna själva valde ut de medarbetare som skulle delta i studien och vi som forskare hade då ingen påverkan.

Ett bekvämlighetsurval behöver inte alltid innebära tillgängligheten utan kan också innebära att organisationen ställer ett krav på att de ska få välja ut de personer som ska intervjuas utan forskarens påverkan (Bryman, 2002). Utifrån detta kan vi då reflektera över om det är så att organisationen ville att de personer som intervjuades skulle svara det som organisationen ville att de skulle svara, vilket kunde leda till att informationen blev styrd av organisationen. Detta krav ställde dock inte vår organisation. Ett kritiskt synsätt på bekvämlighetsurval i vår studie skulle kunna innebära att när våra chefer erbjöd sig att ta fram medarbetare till vår intervju skulle detta kunna resultera i att det blev de medarbetare som förväntades ge den information som cheferna ville få fram. Vi tror inte våra chefer hade detta tillvägagångssätt vid valet av medarbetare till vår intervju, då de visade ett stort engagemang till vår studie har de valt ut de personer som verkligen var intresserade av att delta och därmed kunde bidra med information som kunde tänkas vara betydande för vår studie.

2.5 Genomförande

2.5.1 Utformning av intervjuguide

Det första vi gjorde vid utformningen av vår intervjuguide var att fundera ut graden av strukturering. Vi tog ett beslut om att genomföra vår intervjuguide med en strukturering som var relativt låg för att ge intervjupersonerna ett fritt svarsutrymme. Detta för att ta del av deras upplevelser och uppfattningar kring de ämnen vi berörde (Patel & Davidsson, 2003). Då vi utformade intervjuguiden försökte vi hitta en bra ordning på frågorna och de teman som intervjun berörde. Likaså valde vi ut de teman och frågor som intresserade oss forskare, dock skedde detta utifrån intervjupersonens perspektiv. Eftersom vi ville få ut så mycket som möjligt av våra intervjuer valde vi att använda ett språk som var lätt för intervjupersonen att förstå. Dessutom när vi formulerade våra frågor bortsåg vi ifrån frågor som var ledande eftersom vi var ute efter intervjupersonens upplevelser samt uppfattningar kring medarbetarsamtalet. Då vi besökte företaget fick vi information om att företaget benämnde sina medarbetarsamtal som utvecklingssamtal och därför valde vi i vår intervjuguide att använda oss av benämningen utvecklingssamtal. Detta beslut tog vi för att det skulle underlätta för respondenterna (Bryman, 2011).

2.5.2 Genomförandet av intervjuer

Som intervjuare är det viktigt att bygga upp en atmosfär där intervjupersonen kan känna sig trygg i sin roll och därmed har lättare att tala om sina upplevelser och föreställningar. Därför är det viktigt att finna balansen mellan det mänskliga samspelets etiska aspekter och kunskapsökandet. Då det är viktigt att hitta ett bra samspel där den intervjuade känner sig trygg i sin roll och vågar öppna sig om sina upplevelser utan att intervjun blir som en terapeutisk situation (Kvale, 1997). Detta var något vi hade i åtanke när vi genomförde våra intervjuer. Vi valde att vid början av våra intervjuer klargöra studiens och intervjuens syfte och bakgrund, bandinspelningens funktion och gav de intervjuade chansen att tala om ifall de hade eventuella tankar och funderingar kring situationen. Cohen, Manion och Morrison (2007) menar att valet av att vara två intervjuare under intervjun kan vara en fördel då det finns möjlighet att komplettera varandra samt göra en kontroll med varandra för att se om det som uppfattats stämmer överens. Den som inte ställer frågorna kan observera det som blir osagt, den sociala dynamiken och notera saker som inte bandinspelningen fångar upp, vilket inte är möjligt då endast en intervjuare är närvarande. Att vara mer än en intervjuare kan skapa svårigheter då det kan kännas hotfullt, därför är det viktigt som intervjuare att klargöra rollerna under intervjun. Vi valde att vara två intervjuare närvarande då fördelarna övervägde nackdelarna med att vara två, då vi ville fånga upp allt som sades och uttrycktes. Därav klargjorde vi våra roller för den som vi intervjuade för att det inte skulle upplevas hotfullt. Enligt Bryman (2002) är det under intervjun viktigt att intervjupersonen inte ska känna någon oro över att någon ska höra vad som sägs och därför genomföra intervjun i en ostörd miljö. Detta var något vi tog med oss när vi genomförde våra intervjuer då vi utförde intervjuerna i ett slutet konferensrum på företaget för att våra intervjupersoner skulle känna sig bekväma i sin situation.

2.5.3 Dokumentation

Vi valde att använda oss av bandinspelning, för att kunna fokusera på både ämnet, men även att intervjun skulle kännas som en naturlig dialog. Genom bandinspelning av intervjun fanns det även möjlighet till omlyssning av intervjun då det var möjligt att gå tillbaka och lyssna för att verkligen höra vad som sagts under intervjun. Under intervjun förde vi även anteckningar för att kunna ha som stöd när vi efter intervjun satte oss och summerade de viktiga dragen i intervjun. Därefter skrev vi ut de bandade intervjuerna till skriven text (Kvale, 1997).

Nackdelarna med att göra bandinspelning är att det kan påverka de svar intervjupersonen uppger (Patel & Davidson, 2003) samt att transkriberingen av intervjuer tar lång tid vid transkription (Bryman, 2002). Fördelarna med bandinspelning är att den fångar upp allt som sägs under intervjun då det är svårt för intervjuaren att lägga allt som sägs under intervjun på minnet. Vid val av att notera under intervjun istället för bandinspelning kan detta påverka svaret då det används egna ord vid noterandet och att det kan påverka samtalet i intervjun då intervjuaren får avbryta samtalet för att hinna med att notera (Cohen et al., 2007). Då vi ansåg att fördelarna var starkare än nackdelarna vid bandinspelningarna valde vi att använda detta instrument vid vår insamling av data.

2.5.4 Bearbetning av data

Efter varje genomförd intervju gjorde vi en utskrift av bandinspelningen. Detta resulterade i en text som vi kom att arbeta med och skrev ner tankar och idéer löpande av de

intryck som vi fick av intervjun. Denna text hjälpte oss när vi skulle gå vidare i vår process. Materialet lästes igenom flera gånger och det den slutliga texten bestod av är våra kommentarer, tolkningar och de intervjuades citat (Patel & Davidson, 2003). Då varje detalj i intervjun kan vara betydande är det bra att försöka fånga både hur någonting sägs, men även vad som sägs. Det som rekommenderas är att man är så noggrann som möjligt då detaljerna kan komma att avgöra analysen i ett senare skede. Det är upp till varje forskare hur noggrann man vill vara. För att säkra att vi fick en analys av värde var vi båda två forskare närvarande vid transkriberingen, det vill säga vid överföring av intervjun till textmassa. Genom detta förfarande genomfördes en kontroll av att transkriberingen att den hade gått rätt till (Michael Tholander & Asta Thunqvist Cekaite i Fejes & Thornberg, 2009).

Då vi har gjort en kvalitativ studie valde vi att utgå från en tematisk analys vid analyseringen av vårt data material. En tematisk analys är ett sätt att plocka ut tema och subtema genom att noggrant bearbeta sitt material för att få fram det som är återkommande. Ett sätt att få fram teman som anses relevant kan vara att leta efter något som återupprepas i materialet, ett uttryck som framkommer på ett sätt som är ovanligt, hur något framställs i olika metaforer samt det som har likheter och skillnader (Bryman, 2011). Då vi som forskare ville få fram både hur medarbetare och chefer ser på medarbetarsamtal och vilka uppfattningar de har kring detta samtal valde vi att efter en noggrann läsning försöka ta fram det som utmärkte sig i vårt material. Ta fram likheter och skillnader, men även det som framkom utan att vi ställde någon fråga kring det. När vi tagit fram det som vi ansågs relevant och intressant att lyfta fram ur vårt material delade vi in dessa i olika teman. För att sedan jämföra dessa teman och se vilka som liknade varandra samt de som skiljde sig åt. Vi sorterade sedan in dessa teman i huvud- och underteman i presentationen av vårt resultat på ett sätt som skulle underlätta och göra det intressant för läsaren.

2.6 Reliabilitet och Validitet

För att kunna påvisa att forskarna har uppnått reliabilitet, det vill säga tillförlitlighet, betyder det att det använts tillförlitliga instrument, det vill säga att de instrument som använts inte åstadkommer andra värden om en annan forskare skulle göra om samma mätning. Då vi har valt semi- strukturerade intervjuer kan det vara svårt att påvisa reliabilitet då det inte kan förväntas att det fås samma svar, vid ett annat tillfälle eller av en annan forskare. Det vi kan uppnå är möjligtvis ett mått av interbedömarreliabilitet. Först och främst genom att vi varit två intervjuare närvarande, den ena skötte intervjun och den andra skötte bandinspelningen och samtidigt gjordes noteringar om det som sades och uttrycktes. För det andra kan vi visa på interbedömarreliabilitet genom vår bandinspelning då vi kunde gå tillbaka återupprepade gånger för att fastställa att vi verkligen hade fångat upp allt som sades (Patel & Davidson, 2003).

Validitet är ett begrepp för att beskriva kvaliteten på forskningen (Fejes & Thornberg, 2009). Validiteten säkerställs genom att vi som forskare vet vad vi ska undersöka och att vi väljer rätt instrument för att kunna mäta det vi avser att mäta. För att kunna säkerställa validiteten lät vi en som kan vårt område titta på vårt valda instrument så att vi säkert mätte det vi avsåg att mäta. I detta fall lät vi vår handledares expertis komma till tals genom att denne fick godkänna vår intervjuguide innan vi använde den. Säkerställning av validitet kan även låta sig göras genom att prova instrumentet på annan än det

de avses för (Patel & Davidson, 2003). Genom att genomföra pilotintervjuer säkerställde vi vårt instrument genom att vi pilottestade vår intervjuguide på två olika personer som inte var med i studien. Detta utfördes för att säkerställa att vi skulle få svar på det som vi efterfrågade. Dessutom har vi för vår handledare visat upp den teori som vi ansågs tillämplig för att få bekräftelse att den var relevant för vår studie, Validitet i kvalitativa studier kan säkerställas genom att företeelserna studeras på rätt sätt, att det finns väl underbyggd teori och att valet av instrumentet är bra och noggrant. I en kvalitativ studie inbegriper validitet hela forskningsprocessen (Patel & Davidson, 2003). Slutligen måste forskaren ställa sig frågan om resultat besvarar forskningsfrågan eller besvaras andra frågor (Fejes & Thornberg, 2009). Det vi som forskare kan konstatera är att vi genom vårt resultat har kunnat besvara våra forskningsfrågor som vi har i denna studie.

2.7 Etiska aspekter

Vi har haft med oss de etiska övervägandena som en röd tråd från början till slut i vår studie och i den utsträckning det gått har vi förhållit oss till *individskyddskravet*. Redan i början av studien var det därför viktigt att informera dem som skulle delta i studien så att de var insatta i vilka konsekvenser deltagandet skulle kunna få för deras del och därav behövdes deras samtycke genom *samtyckeskravet*, det vill säga ett informerat samtycke. Med detta menades att de deltog frivilligt och kunde när som helst dra sig ur. Vi förhöll oss även till *informationskravet* som innebar att vi informerade dem som skulle delta i studien om dess syfte samt deras uppgift och vilka villkor som gällde för deras deltagande i vår studie samt att det var frivilligt (Johannesson & Tufte, 2003). Som forskare behövde vi också säkerställa konfidentialiteten, det vill säga *konfidentialitetskravet* och göra övervägningar angående konsekvenser för intervjupersonerna. Detta gjorde vi genom att den privata datan som kom oss tillgodo framställdes på ett sådant sätt så att den intervjuade inte gick att spåra. I de fall då datan är betydelsefull för forskningen och det finns tveksamheter om informationen kommer att gå att spåra till personen är det av betydelse att informera den berörde och få dennes samtycke till att informationen lämnas. Vilket vi inte har behövt göra i denna studie. De intervjuade och deras privatliv har skyddats på det sätt att deras namn och personliga drag har förändrats så att de har förblivit anonyma (Kvale, 1997). Vi har även väl informerat om *nyttjandekravet* som innebar att de uppgifter vi fick fram i vår undersökning endast har använts för ändamålet för forskningen (Johannesson & Tufte, 2003). Vi som intervjuare uppgav upprepade gånger att de kom att vara anonyma för att intervjupersonen verkligen skulle känna tilltro till oss som intervjuare och att det inte var forskningsetiskt att göra något annat (Alvesson & Deetz, 2000). Fördelarna av att delta i denna studie skulle vara större än riskerna för dem intervjuade. Vi som forskare hade och har ett stort ansvar i denna studie att inte bara i vårt sätt att informera dem intervjuade om hur vi skulle gå tillväga för att garantera deras säkerhet utan även i vår roll som forskare då vi har ett vetenskapligt ansvar att ta fram kunskap som är värd att ta fram och att vi har gjort det på rätt sätt. Vi som forskare har även försökt vara neutrala i vårt tillvägagångssätt för att kunna göra nya upptäckter i vår forskning (Kvale, 1997).

3. ORGANISATION OCH MEDARBETARSAMTAL

I detta kapitel kommer det att presenteras den teori som har tagits fram som varit relevant för vår studie. Den kommer att presenteras i två olika delar: organisation och medarbetarsamtal.

För att få fram relevant litteratur som rör de ämne i vår studie har vi begränsat oss och gjort en sökning av begrepp som; *medarbetarsamtal, utvecklingssamtal, organisation, organisationskultur, organisationsstruktur, kommunikation, platt organisation, hierarkisk organisation* för att få fram litteratur som varit betydande för vår studie.

För att få fram den litteratur som anses vara mest relevant för ämnesområdet i denna studie har det gjorts ett mycket stort antal sökningar. Anledningen till detta är för att få en bred kunskap om dessa ämnen för att sedan göra en begränsning till det som verkligen varit relevant till vår studie. Vi har även gjort en begränsning av vår litteratur då vi ville ha vetenskaplig grund, därför har vi inte använt oss av handböcker och andra manualer som rör medarbetarsamtalet. I sökningen av litteratur har sökmotorer och databaser som *Libris, Lovisa* och *Summon* använts för att få fram litteratur som varit väsentlig till just det område som rör denna studie. När vi har gjort vår litteratursökning har vi sökt efter både nationell och internationell litteratur. Vi valde slutligen att endast använda oss av litteratur som är nationell då vi tror att ämnet medarbetarsamtal är specifikt för vårt arbetsliv.

Vi har i vår studie använt oss av olika sorters källor för att få så mycket information som möjligt om vårt område och som hjälpt oss att besvara våra forskningsfrågor. Vi har i vår studie använt oss av olika sorters dokument, den sorts information som tryckts och nedtecknats, bandupptagningar, artiklar och litteratur. Vårt val av dokument har vi gjort för att få så komplett bild av vårt område som möjligt och för att kunna besvara våra frågeställningar. Vid forskning är det lätt att bara använda sig av sådant material som stödjer det som vill bevisas, vilket kan ge en fel bild av det som studeras. För att ge en rättvis framställning har vi även tagit med material som motsäger det vi har kommit fram till. Under vår insamling av data har vi haft ett källkritiskt förhållningssätt både till det som sägs vid intervjuerna, skrivs i artiklar och litteratur då de kan ha haft en yttre påverkan och vi har så långt det varit möjligt använt oss av primärkällor (Patel & Davidson, 2003). I litteraturen som behandlar vårt huvudämne, medarbetarsamtalet, har vi även försökt finna så ny litteratur som möjligt samt valt ut litteratur som använt sig av välkända namn i sin referenslista.

3.1 Organisation

3.1.1 Organisationsstruktur

Ett *hierarkiskt* system i en organisation består av olika befattningar där vissa är underordnade och andra är överordnade. De som är underordnade följer besluten som fattas av den som är överordnad. Ordet hierarkisk upplevs ofta negativt och relateras till en organisation som består av ett antal beslutsnivåer (Heide, Johansson & Simonsson, 2005). Organisationer som är hierarkiska upplevs långsamma samt tröga och anledningen till detta är att medlemmarna i verksamheten inte har tillgång till att få en tillräcklig helhetssyn och överblick över verksamheten. Resultatet av denna tröghet har gjort att de

numera därför monteras ner. Kännetecknen för den hierarkiska organisationen är att den har en god förmåga att upprepa sina standardbeteende som är invanda, men sämre på att lära, förändra och förnya dem (Bruzelius & Skärvad, 2011).

Kommunikationen i denna struktur går rakt igenom organisationen, det vill säga tjänstevägen, då de tvärfunktionella förbindelserna går genom cheferna vilket leder till att den vanliga direktkontakten mellan individerna som befinner sig i verksamheten hindras. Då dessa organisationer har en administration som är kostsam strävas det därför numera efter organisationsformer som är mer kostnadseffektiva och inte är hierarkiska. Då frågor ställs inom organisationen blir de uppskickade längre upp i hierarkin där det finns en större överblick, vilket kan resultera i att det tar längre tid att få svar på dem. Ofta i hierarkin innebär det en uppdelning av ansvar och arbetsuppgifter vilket resulterar i att det krävs ett flertal moment av arbetsuppgifter som inte har någon direkt betydelse för kunden. Detta är något som kan påverka det beteendemönster som finns hos individerna i verksamheten då de försöker tillfredsställa sin chef istället för kunden. Detta resulterar i att en hierarkisk organisation blir kostsam. Att uttala sig om att verksamheter som är hierarkiska håller på att försvinna eller helt har försvunnit är att överdriva, men det är uppenbart att organisationer numera drar nytta av organisationsstrukturer som är tillplattade samt kraftigt minskat antalet nivåer i organisationen (Bruzelius & Skärvad, 2011).

Numera har organisationers konkurrens ökat vilket inneburit att medarbetarsamtalen har fått en ännu större betydelse då detta samtal blivit nödvändigt för medarbetarna för att kunna behärska kontinuerliga förbättringar samt förändringar i organisationen som sker allt fortare. Idag har organisationer förändrats. Då de innan beskrevs i liknelse av pyramider där det var allt för långa kommunikationsvägar, snäva kontrollramar samt att det förbisåg behovet av förändring har de numera blivit tillplattade i organisationsstrukturen. Detta innebär en större anpassningsbarhet och en ökad flexibilitet som omnämns som "*organisationer utan väggar*". Genom den hårda konkurrensen som organisationer utsätts för har förändringen underlättat då det kan sammanföras grupper från olika delar av organisationen, men denna förändring har även medfört ett ökat krav på de anställda. Idag ställs det andra krav än förut eftersom att det finns ett behov av att hålla sig uppdaterad om även andra avdelningar än den som man är placerad på. Vilket innebär en bättre anpassningsförmåga, kunskap att kommunicera, ökad flexibilitet samt då medarbetaren får fler funktioner att fylla finns det andra kompetenskrav. Det ligger ett ansvar hos både medarbetarna och organisationen att finna sig i den nya situationen genom att båda behöver förändra sig på olika sätt. För medarbetaren innebär det en förändring av beteendet och för organisationen att rätta sig efter det förhållandet som råder (Mikkelsen, 1998).

Det som framkommit som *platta* organisationers svagheter är att chefer numera fått ett bredare område att ta hand om och därmed många fler medarbetare att genomföra medarbetarsamtal med, då de innan eventuellt hade hand om tjugo, så får de nu ansvar för upp till hundra stycken. Detta resulterar i att cheferna utsätts för stor stress och känslan av att de inte räcker till. Likaså blir det problem då det blir ett ökat missnöje bland medarbetarna och svårigheter med koordinationen (Granberg, 2011).

3.1.2 Organisationskultur

3.1.2.1 Vad är organisationskultur?

Att förklara vad en organisations kultur innebär är inte så enkelt, inte heller att förstå den. Orsaken till att begreppet är så komplicerat är att det är en tankemodell som används för att utreda en verklighet som är socialt komplicerad. Även då olika organisationsforskare kan ha skilda benämningar på organisationskultur är det sett utifrån helheten överens angående meningsinnehållet av detta begrepp. Sett utifrån de olika definitionerna finns en sammanfattning av Bang (1999):

”Organisationskultur är den uppsättning gemensamma normer, värderingar och verklighetsuppfattningar som utvecklas i en organisation när medlemmarna samvekar med varandra och omvärlden” (Bang, 1999, s. 24)

Inom en organisation utvecklas organisationskulturen och detta har betydelse när vi ska ha förståelse för vad den innebär, på vilket sätt den kan uppstå, dess utveckling samt på vilket sätt kulturen påverkar funktionen av organisationen. De kännetecken som kan definieras av vad en organisationskultur består av är att det är ett flertal människor som har gemensamma upplevelser, åsikter samt tankar om en specifik sammankomst. Detta med betoning på att det är ett flertal människor som deltar i en gemenskap och delar åsikter med varandra. Likaså att det i kulturen finns system av lika värderingar, symboler samt att det delas uppfattningar i gruppen. Dessutom kan det ses i kulturen en sorts dold agenda över vilka uppfattningar samt värderingar som ska finnas inom organisationen och som delas av de anställda och talar om för dem hur de ska uppföra sig. Då denna dolda agenda har haft framgång och anses som vedertagen kommer denne i fortsättningen ses som den ende sanningen och bli utlärd till dem som kommer in som nya. Resultatet av detta är att inuti grundstommen i var och en organisationskultur finns ett mönster som medlemmarna i gruppen antar är bestämda samt att i grundstommen finns det sanningar som inte betvivlas (Jacobsen, 2008).

3.1.2.2 Olika sorters kultur

Dels finns det organisationskultur som berör hela organisationen då det finns en förenad verklighetsuppfattning som skapas utifrån de som finns inom organisationen. Detta benämns som *integrationsperspektivet* och utifrån detta synsätt är organisationen en enda kultur. Dessutom finns det *differentieringsperspektivet* där det tittas på de subkulturer som är av mindre storlek med motstridiga uppfattningar som befinner sig inom organisationen. Inom en organisation behöver det nödvändigtvis inte vara så att inte de båda perspektiven kan existera. Inom en organisation kan det finnas mindre grupperingar som har sina speciella drag och som då delas in i ännu en speciell grupp, med andra ord ännu en subkultur (Bang, 1999).

3.1.2.3 Subkulturer

Det finns tre olika förutsättningar som medverkar till att det i organisationer bildas subkulturer. Den första förutsättningen är att det i en grupp av människor finns en nära relation till varandra, de utvecklar sinom tid gemensamma uppfattningar och känslor efter att de spenderat många timmar tillsammans och att detta blir en bidragande orsak till att en subkultur bildas. Därför är det av stor betydelse hur företaget organiserar arbetet och hur detta sedan kommer påverka vilken sorts av subkulturer som kommer skapas. För att en subkultur ska kunna uppstå måste människorna ha samarbetat länge ihop under en

längre tid. Likaså har de olika problem gemensamt som de hanterar på skilda sätt samt att reaktionerna från dessa händelser delar de med varandra. Den andra förutsättningen är då dessa i gruppen delar erfarenheter kommer de att utveckla liknande mönster att hantera saker på och de kommer även att dela uppfattningar om verkligheten och detta kommer i sin tur att resultera i en grund inför begynnande subkultur. Den tredje förutsättningen är då gruppen har personliga beskafter som är gemensamma, till exempel utbildning, ålder, personliga värderingar och social grupp, utvecklar de i sin tur liknande verklighetsuppfattningar, värderingar och normer. Anledningen till att detta sker är att de känner stor gemenskap med varandra då de delar verklighetsuppfattning och värderingar med varandra och de behöver inte ändra dem för att känna tillhörighet i gruppen. Detta beror på att medlemmarna inte behöver ändra sina gamla värderingar och verklighetsuppfattningar för att känna gemenskap med övriga gruppmedlemmar. De tre förutsättningarna gynnar den speciella känslan av att känna sammanhållning samt grupptillhörighet i en grupp som är olik andra. Det är inget ovanligt att det i organisationer finns människor som arbetar mer tillsammans än andra och att detta resulterar i att de får snarlika erfarenheter och att detta resulterar i en subkultur (Bang, 1999).

3.1.2.4 Kulturkonflikter

Bang (1999) menar på att förekomst av kulturkonflikter inte är ovanligt och det kan förekomma i de organisationer där det finns de som har varit anställda väldigt länge och de som har varit anställda en kortare tid än dem, då dessa tillhör olika subkulturer. De som tillhör den generation som har varit där länge har eventuellt inte högre utbildning än gymnasiet och har klättrat sig upp till sin position under sin anställning på företaget. Till skillnad från den generation som är yngre vilket kan bestå av människor med högre utbildningar och får direkt anställning på en högre position inom företaget. Detta kan resultera i att den yngre och den äldre generationens normer och värderingar inte stämmer överens med varandra. Den yngre generationen förespråkar att kommunikationen ska vara öppen, att tonen ska vara informell, beslutsbefogenheterna ska decentraliseras, lönsamhet är alltid viktigast, att hierarkin ska vara relativt platt och att det dessutom talas för användning av analys- och budgeteringsmetoder. Sett utifrån de som har varit på organisationen länge anser dessa att det ska vara en konservativ och formell ton, kommunikation ska ske tjänstevägen, strukturen ska vara hierarkisk, beslutsbefogenheter sker centraliserat, stolthet, viktigaste är kvalitet samt lojalitet framför allt. Likaså används analysmetoder i väldigt liten utsträckning, men i större uträkning används intuition som underlag för beslut.

Den övervägande uppfattningen om att subkulturkonflikter uppstår är att det finns ett starkt behov i gruppen att bevara sin gruppkultur och försvara den så att den inte bryts ned. Likaså ger subkulturer medlemmarna en tillhörighet i gruppen och som stärker deras självbild samt identitet (Hogg & Abrams, 1988 i Bang, 1999). Bang (1999) menar att det inte går att förutsätta att det är negativt med subkulturer. Det skulle snarare vara naturligt att det inte skulle förekomma i en organisation, då det finns ett så stort antal människor som under många år arbetar tillsammans. Likaså menas det på att organisationer som inte har konflikter mellan grupper eller mellan människor inte heller får någon tillväxt eller utveckling. Han menar fortsatt att konflikter och olikheter är en faktor som bidrar till tillväxt inom organisationer.

3.1.3 Kommunikation

3.1.3.1 Förutsättningar för kommunikation

Det finns de som har en strävan att nå positionen som ledare och det finns även de som får en befordran till en sådan tjänst inom sitt arbete även om det inte var deras intention från början. Det är inte ovanligt att de som besitter specialistkompetens på sitt område blir chefer, då det är deras enda chans att klättra i sin karriär. Detta tillvägagångssätt benämns enligt Engquist (1994) att "*befordras till sin egen inkompetensnivå*". Det är vanligt förekommande med chefer som har en avsaknad av den sociala kompetensen. Även då det finns olika utbildningar att gå och möjlighet att hämta in nödvändig kunskap som krävs för att bli en ledare, brister dock fortfarande kompetensen. Då det gäller att klara av att leda medarbetare genom att kommunicera. Då förmågan om att kunna kommunicera kan komma att bli avgörande om hur förhållandena i en verksamhet fungerar. Det har inte någon betydelse hur mycket en chef skriker på sina medarbetare, för att få med sig sin personal är det en avgörande faktor att kunna föra en dialog och att kunna kommunicera. Genom forskning har det påvisats att framtida investeringar kommer ske i människorna som befinner sig i service och kunskapsföretag istället för de satsningar som gjorts förut, i tillverkning och maskiner. Då det är just människorna som utgör produkten med sin kunskap. För att då behålla de skickliga medarbetarna krävs då att arbetsplatser har bra arbetsförhållande vilket i sin tur kräver att arbetsledare och chefer har en förmåga att kommunicera med de anställda då detta skapar en förutsättning för att vilja stanna på arbetsplatsen (Engquist, 1994).

Enligt Heide, Johansson och Simonsson (2005) har det gått till överdrift av betydelsen om hur en chef är som person. De menar på att betydelsen för hur en chef kommunicerar med sina anställda har naturligtvis att göra med hur dennes inställning, individuella personlighet och förmåga är. Kommunikationen och ledarskapet formas även av aktörer och andra villkor inom en organisation, det vill säga av kulturen och strukturen. Då mängden chefsnivåer på senare tid har minskat då organisationer har blivit tillplattade. Följden till detta har blivit att cheferna som blivit kvar har fått stora personalgrupper som bidragit till svårigheter för dessa chefer att agera lagledare och utöva en ledarstil som är grundad på delaktighet och dialog (Heide, Johansson & Simonsson, 2005). För att ägna sig åt ett ledarskap som anses modernt krävs det dock att även medarbetarna har ett intresse och en vilja att både engagera sig i en dialog samt att vara delaktiga (jfr Smircich & Morgan 1982 i Heide, Johansson & Simonsson, 2005).

3.1.3.2 Kommunikationens nätverk

Det är av största vikt vid *formell kommunikation* att de som besitter en plats i ledningsgruppen, det vill säga cheferna, att de har en god kommunikationsförmåga för att detta ska kunna avspeglats på dess anställda och bli dess förebilder när det gäller kommunikation. Då chefer befinner sig ute i verksamheten och har en ständig kommunikation med de anställda får det en stor betydelse då det visar på en vilja sett utifrån deras sida att de vill vidmakthålla dialog som är kontinuerlig och god. Denna tillämpning har blivit benämnd som "*management by walking around*" och visat sig vara något som medarbetarna föredrar. Då de högst uppsatta cheferna väljer att delta aktivt i den kommunikation som finns på de olika nivåerna inom hierarkin skapar detta en grogrund för en fortsatt bra dialog mellan skikten där informationen kan flöda upp och ner i verksamheten. Detta kan bidra till att medarbetarna får ett ökat förtroende för varandra (Falkheimer & Heide, 2007).

I samtliga verksamheter förekommer *informella nätverk* och detta är något som inte går att införa, något ledningen kan styra eller något som går att skapa. Nätverken som är helt informella består av individer som har ett gemensamt intresse av ett speciellt kunskapsområde som de både vill utveckla deras totala kunskap i och det som sker i praktiken. Forskning visar på att via kommunikationen som är informell sker det primära organisationslärandet, men dessvärre är det inte ofta som ledningar inser betydelsen av denna kommunikation. Då det är en gängse uppfattning ifrån ledningen att medarbetare ska ägna sin arbetstid åt att arbeta på dess avsedda arbetsplatser och inte prata privata saker, då blir effekten av detta att kommunikationen mellan medarbetare gör en förflyttning till att ske via e-posten istället. I dessa situationer är det av relevans att använda sig av en förnuftig kommunikator som förstår sig på att använda sig av den *informella kommunikationen* som ett verktyg. Både dess styrkor och fördelar (Falkheimer & Heide, 2007).

3.1.4 Kommunikation och hierarki

Från början baserade sig kommunikationen i hierarkier på att sprida information från toppen ned till botten i organisationen utan att få respons tillbaka ifrån medarbetarna. Möjligtvis kan denna sorts av informationsspridning fungera i företag av mindre storlek, men troligtvis inte i de större då kommunikationen är sämre ju större organisationen är. Om det dessutom är en hierarkisk organisation vilket består av många olika nivåer så är det en stor risk för informationen att den stannar på vägen, då den har lång väg och många steg att ta sig igenom innan den når fram till den som den är avsedd för. Likaså är det ett långsamt kommunikationssätt då det finns en påtaglig risk att den hakar upp sig på vägen på de olika nivåerna samt att tid har förflutit innan den går vidare (Falkheimer & Heide, 2007).

Falkheimer och Heide (2007) menar fortsatt att när man ska sprida information vidare till sina medarbetare kan det inte tillåtas att det går att göra på vilket sätt som helst, utan att framföra ett budskap kräver även en anpassningsförmåga, att sammanhanget överförs med känsla och att det görs på ett sätt som är engagerande. Dessutom är det av stor vikt att cheferna tar sitt ansvar och tolkar och sorterar informationen åt medarbetarna, då flera undersökningar har visat att medarbetare uppfattar den mängd information som de får ta del av som stressande eftersom att det tar lång tid samt att de inte besitter kunskapen att sortera informationen. En del i problematiken är att det förekommer ett alldeles för stort antal tolkningar. Därav har cheferna ett betydande uppdrag vid att vara en hjälpande hand att sortera all denna information och få dem anställda att ägna sig åt den information som är mest användbar. Det svåraste och viktigaste kommunikationsansvaret för cheferna i en sådan situation är att tyda budskapets innebörd och vilken betydelse den har personligen och för deras enhet, helt enkelt anpassa den efter mottagaren. Det är mycket vanligt att information sprids ut direkt till de anställda från den högsta ledningen där deras särskilda områden, intressen, bakgrund, prioriteringar och kunskap har en given påverkan på deras meddelanden. Likaså finns det ett antal mellanchefer som inte alltid har mod att tolka budskapet åt dess mottagare då det finns en rädsla av att förvränga innebörden.

3.1.5 Strukturens inverkan på kommunikationen

Vanligtvis har de som är anställda i en verksamhet oftast kontakt med andra som har liknande arbetsuppgifter med samma status och på samma nivå inom hierarkin. Det har

framkommit i undersökningar att kommunikationen som sker mellan medarbetarna inom en och samma avdelning är mer omfattande än mellan medarbetare från olika avdelningar. Då mängden av kommunikation minskar avsevärt vid överträdelse av gränser som finns inom organisationen, då kommunikation ska ske mellan kontor eller avdelningar. Det finns ett antal orsaker till detta. En av anledningarna till detta är att det är enklare att prata med individer som har samma arbetsuppgifter, gemensamma erfarenheter och intressen. Dessutom kan det även vara så att de som har liknande kompetens, därmed även har symboler och språk gemensamt, och detta resulterar i att det troligtvis då blir lättare att kommunicera utan att det ska uppstå några missförstånd. Likaså påverkar det att medarbetare som befinner sig fysiskt på samma avdelning även i sitt vardagliga arbete har direktkontakt med varandra. Det som även kommer att utvecklas mellan individer som har intressen som är gemensamma är att det uppstår en relation som förtroendefull och personlig, samt att de kan stötta varandra socialt och få sitt sociala behov tillfredsställt i arbetet varje dag (Jacobsen, 2008).

3.1.6 Negativa informationens betydelse

Kommunikationen som är neråtgående, det vill säga från en ledare till de anställda är mer vanlig än den som är uppåtgående, då den uppåtgående ofta har en benägenhet till att vara positiv. Denna information kan därav ge en vilsedande bild av de verksamheter som finns i organisationen vilket är ett väsentligt problem i större verksamheter. Det finns forskning som visar på flertal anledningar till att medarbetare har svårt att delge de överordnade erfarenheter som varit negativa. Det kan vara så att det finns en bristande tillit till den som är överordnad, medarbetaren känner sig osäker gällande sin egen situation, negativa erfarenheter av att redan försökt delge problem och brister, en rädsla för att det kan ge konsekvenser som är negativa och erinringar som påföljd, det finns inte ett tolerant samt öppet kommunikationsklimat, den feedback som är negativ hindras eller eventuellt misstolkas och detta kan ske både omedvetet och medvetet av de högre cheferna samt att det kan finnas ett behov och en ambition att beskriva sig själv som den outhärlige (jfr Cheney m.fl., 2004 i Heide, Johansson & Simonsson 2005).

3.1.7 Kommunikation i organisationer

I större organisationer är envägskommunikation utbrett och baseras på att det finns en sändare som överför ett budskap eller meddelande samt att detta tas emot av en mottagare. Då meddelandet ska överföras till mottagaren från sändaren kan detta ske i form av olika kanaler som till exempel då det talas ansikte mot ansikte är det själva samtalet som blir den kanalen som överför meddelandet. Genom forskning har det påvisats att valet av kanal att sända meddelandet igenom är avgörande för vilken effekt det får samt när vi talar till varandra eller får meddelande genom bilder så får det bättre effekt än då det sker genom text. I nästa skede handlar det om meddelandet når fram till den mottagare som det är avsett för. Likaså handlar det om på vilket sätt som meddelandet tolkas och mottages. Nackdelen med envägskommunikation är att den som sänder meddelandet inte har vetskapen om det kom fram samt om det tolkades på det sätt som det var avsett. En annan problematik kan vara om meddelandet sänds igenom flera kanaler, då finns det en överhängande risk att meddelandet förvrängs på vägen (Bakka, Fivesdal & Lindkvist, 2001).

3.2 Medarbetarsamtal

3.2.1 Vad är ett medarbetarsamtal

Vid demokratisering av det svenska arbetslivet blev chefer samt arbetsledare ställda inför uppgiften att söka nya metoder för att utveckla och styra arbetet. Metoderna som arbetsledningen influerades av var att styra medarbetarna mot de mål som satts upp inom organisationen och på eget ansvar samt initiativ skulle medarbetarna uppnå dessa mål. För organisationer som använder sig av dessa metoder är det viktigt att även införa planering och uppföljning i medarbetarsamtalet. Medarbetarsamtalens syften, genomförandesätt och innehåll kan vara olika avhängande på förutsättningar och behoven hos deltagarna i samtalet. Denna sorts av samtal har ett flertal av benämningar och den som kom att användas har berott på vilket ämne som det skulle fokuseras på då samtalet infördes på företagen. Om det vid införandet skulle fokuseras på utveckling och förändring kom samtalen att benämnas som utvecklingssamtal och det är just denna benämning som har kommit att bli ett samlingsnamn för denna typ av samtal. Dessa samtal kan även få andra benämningar som planeringssamtal då det skulle fokuseras på planering samt målsamtal då fokuseringen av samtalet låg på målstyrning. Likaså har samtalet kunnat benämnas med medarbetarsamtal då företagets syfte med samtalet har varit att det skulle finnas en relation mellan arbetsskikten som skulle vara jämbördig. Dock framhålls det att det oftast inte görs någon skillnad mellan inriktningarna utan att det oftast förekommer i en sorts kombination oavsett vad de benämns med (Lindgren, 2001).

Vi har valt att använda oss av Engquists (1994) definition angående vad ett medarbetarsamtal är:

”En förberedd regelbundet återkommande diskussion mellan chef och medarbetare syftande till att utveckla individ och verksamhet och som präglas av ömsesidighet” (Engquist, 1994, s.194).

3.2.2 Syfte

Medarbetarsamtalet har ofta ett flertal syften eftersom medarbetaren både behöver ge och få feedback, få en bild av vilka förändringar som kommer ske i verksamheten och vilken påverkan det har på medarbetarens arbete. Medarbetarens mål tas fram och om ifall en utvecklingsplan kommer behövas tas även en sådan fram för perioden som kommer. Då det finns flera syften med medarbetarsamtalet är det av stor vikt att få till en stödjande struktur under samtalet för att medarbetarna ska känna att verksamheten lever upp till dennes förväntningar. Dessutom ska det leda till utveckling av kompetens som relateras till målen i verksamheten (Lindelöv, 2010).

För att tydliggöra organisationers potentiella syfte med medarbetarsamtalet lyfter Granberg (2011) fram följande punkter:

- Under diskussion ta upp medarbetarens prestationer och arbetsresultat som skett sedan sist
- Delge organisationens planer och mål som kommer inom nära förestående framtid
- Medarbetarna ska ges möjlighet till att ge feedback till chefen om dennes roll som ledare

- Under diskussion ska det tas upp vilka prestationer eller arbetsresultat som medarbetaren ska prioritera och uppnå inom snar framtid
- Under samtalet kan det även lyftas arbetsmiljöfrågor som rör aspekter som psykiska, fysiska samt sociala
- Föra en diskussion med medarbetaren om dess behov för eventuella kompetensutvecklingsinsatser (Granberg, 2011)

3.2.3 Mål

Förutom utvärdering av kvalifikationer och resultat samt uppskattning är de vanligaste uppsatta målen av medarbetarsamtalen i organisationerna att sätta upp mål. Dessutom kan kompetensbehov kartläggas samt önskemål om utveckling av karriären. Likaså läggs en grund för att kunna ta beslut om åtgärder vid utveckling, belöningar, lön och karriär. Målet är även att förbättra organisationens och medarbetarens prestationer, få sina anställda motiverade, verka för att identifiera de kandidater som uppfyller kraven vid eventuella rekryteringar. Dessutom ska man se till att medarbetarens och chefens samarbete är bra samt förbättra och utveckla deras förhållande. Likaså ska det ske en förbättring av arbetsmiljö och trivsel. Om det ses utifrån en medarbetares perspektiv är i huvudsak önskemålen förbundna med uppföljning och återkoppling. Medarbetarna har ett intresse i att öka sin prestation och förse sig med den utbildning som krävs. Det ska även vara en positiv dialog mellan chef och medarbetare och säkerställa att belöningarna kommer fördelas rättvist (Mikkelsen, 1998). Sett utifrån organisationens fördel med att ha medarbetarsamtal kan det även vara att använda sig av samtalet som ett styrmedel då det finns behov för att göra samarbete, inflytande och relationer starkare. Det finns även möjlighet att höja varje individs enskilda prestationsförmåga, vilket även kan utveckla organisationen (Hilmarsson, 2010).

3.2.4 Utformning

Ett av de tillfällen som organisationen, vilket representeras av den anställdes chef, och medarbetaren ses enskilt är i ett medarbetarsamtal. Då man tittar utifrån ett medarbetarperspektiv på verksamheten för att det ska bidra till ökad effektivitet och trivsel i organisationen för alla berörda. Det är av stor vikt att dessa samtal sker på samma sätt i hela verksamheten på ett välorganiserat sätt. Därför är det viktigt att alla utgår från samma manual och att det är lika förutsättningar för alla berörda. Likaså bör medarbetarsamtal vara utformade på samma sätt och att medarbetarna får lika lång tid tillgodo i samtalen (Lindmark & Örnevik, 2006). Vid detta samtal mellan den anställda och dess chef som står denne närmast är det viktigt att riktlinjerna är tydliga angående vilka ämnen som ska tas upp och att det blir utfört systematiskt (Hilmarsson, 2010). Hilmarsson (2010) menar att dessutom bör samtalet återkomma regelbundet och utföras en gång per år. Däremot rekommenderar Lindmark och Örnevik (2006) att medarbetarsamtalet bör vara minst en timme och ske vid två tillfällen per år för att utvecklingen inte ska stanna upp. Då en arbetsplats ska börja använda sig av medarbetarsamtal är det brukligt att arbetsledare samt chefer förbereds inför sin nya arbetsuppgift genom att delta vid en kurs där det lärs ut hur samtal genomförs samt hur dessa blir strukturerade. Likaså lärs det ut hur de kan få deltagarna att känna sig jämbördiga i samtalet. Finns även handböcker om medarbetarsamtal som kan användas då det finns behov för anvisningar och råd. Likaså kan det även förekomma checklistor samt föreskrifter inom organisationen som tagits fram internt (Lindgren, 2001).

Vid genomförandet av medarbetarsamtalet är det av stor vikt att det fokuseras på arbets-situationen och inte något annat, då det annars finns stor risk att samtalet får ett allt för personligt inslag och kan då inte komma att kallas medarbetarsamtal. Därav rekommenderas det att man har en arbetsbeskrivning som bakgrundsmaterial som hjälp. Samtidigt rekommenderas det att chefen införskaffar information om sina anställdas livssituation för att det kan komma att påverka arbetsbelastningen på den avdelning det berör. Detta kan komma att ha stor betydelse då medarbetarna prioriterar saker olika under olika episoder i livet. Eftersom att människor under dagen befinner sig på olika platser och dessa påverkas av varandra är det viktigt att hitta en balans mellan dessa. Då det sker något på arbetsplatsen är det vanligt att det påverkar privatlivet, likaså kan det privata livet påverka arbetet. Då kan det vara en fördel att medarbetarna som befinner sig på samma arbetsplats har förståelse för att de som personer kan befinna sig i olika faser och därav är prioriteringarna föränderliga (Lindmark & Önnervik, 2006). Enligt Jacobsen, Nahnfeldt, Nyroos, Olin-Scheller och Sandlund (2010) har det framkommit att det i samtalet finns en svårighet för medarbetare att lyfta fram frågor kring balans mellan arbetslivet och det privata samt arbetsrelaterad stress då det ligger stort fokus på de andra målen i medarbetarsamtalet.

3.2.4.1 Förberedelse inför samtalet

Då det planeras för ett medarbetarsamtal är det av vikt att chefen lägger fram om, när, var och hur samtalet ska ske samt att förberedelse inför samtalet kan ske av båda parter, då tiden vid samtalet ska utnyttjas på bästa sätt. Då chefen ska förbereda medarbetaren inför samtalet rekommenderas det att denne noterar och funderar över vad som ska tas upp. De frågor som kan vara bra för medarbetaren att fundera över är till exempel funderingar från det föregående samtalet vad som har fungerat bra och mindre bra. Likaså hur arbetsmiljön är samt hur medarbetarens syn är på sin egen arbetsroll och dess utveckling. Dessutom vad medarbetaren har för målsättning med sitt arbete. Vilka mål som ska uppnås till kommande medarbetarsamtal är också ett ämne som kan komma att tas upp. Likaså om förhållandet mellan medarbetare och chef fungerar bra eller behöver utveckling (Lindmark & Önnervik, 2006).

3.2.4.2 Samtalet

Vid samtalet kan information från chefen ske, om tid finns, om mål och planer i företaget som är betydande för medarbetarsamtalet. Det som kan komma att behandlas är en utvärdering av individens arbetsresultat för att se vad som skett sedan sist, vilken kvalitet som det hållit samt vad som man är nöjd med eller kunde förbättrats. Utvärdering kan visa på behovet för utveckling av kompetens. Dessutom kan det tittas på framtiden, fastställa arbetsresultat som ska uppnås av medarbetaren samt under vilken tid detta ska ske. Likaså ses det på lösningar hur behovet av kompetens ska uppnås samt arbetsmiljöfrågor där det behandlas både social, fysisk samt psykisk arbetsmiljö. Till slut tar man upp det som inte har behandlats under de övriga punkterna (Lindmark & Önnervik, 2006).

3.2.4.3 När samtalet är över

Då samtalet ska avslutas är det av stor vikt att det sker en sorts dokumentation där det framkommer till exempel vilka mål som ska uppnås och på vilket sätt de kan uppnås, likaså om det ska ske någon sorts kompetensutveckling. Denna dokumentation är en sorts plan på medarbetarens utveckling och ska följa denne vidare i karriären. Då samta-

let avslutats bör chef och medarbetare göra en utvärdering av medarbetarsamtalet och komma överens hur uppföljning av samtalet ska ske (Lindmark & Önnevik 2006).

Om en organisation endast värderar medarbetarsamtalen utifrån hur mycket tid som kommer gå åt, så kan det finnas en svårighet att övertyga dem att införa dessa samtal. Däremot om det ses utifrån glada och motiverade medarbetare kan varenda krona som investeras ses som en vinst. Istället för att bortse från samtalet helt kan en annan möjlighet vara att hitta nya metoder för hur medarbetarsamtal kan utföras, som ett exempel kan nämnas att det kan genomföras i grupp med ett mindre antal människor (Lindmark & Önnevik, 2006). Ett annat alternativ för organisationen är, vilket Granberg (2009) nämner, att gruppsamtalet kan kombineras med de enskilda medarbetarsamtalen.

3.2.5 Individuella utvecklingsmöjligheter

Anledningen till att organisationer utvecklar sina medarbetare beror på utifrån vilken bakomliggande orsak de har till att vilja utveckla sina medarbetare. Det finns olika perspektiv på detta, men vi har valt att utgå ifrån det tekniskt-rationella. Vilket innebär att organisationen ser på utveckling som en planerad och medveten strategi för att möta nya och ökade kompetenskrav som uppstår antingen i verksamheten eller i omvärlden (Kock, 2010).

Under medarbetarsamtalet kan det framkomma att arbetsrotation och utbildning kan vara en möjlighet till utveckling. Samtalet kan även bidra till att det fås ett ökat ansvar vilket även detta kan ses som en utvecklingsmöjlighet (Hilmarsson, 2010). Dessutom kan det finnas andra alternativ av utveckling på en arbetsplats för medarbetarna. För det första kan medarbetarna utvecklas genom att ta del av det som sker på arbetsplatsen då det hålls interna kurser, besök på andra avdelningar och olika personalmöten. För det andra kan det finnas möjlighet till att ta del av andras kunskaper genom att lära sig av dem andra medarbetarna. Detta lärande kan ske i form av ett deltagande i nätverk samt att göra studiebesök på andra arbetsplatser än sin egen. Då denna strategi handlar om att lära sig något av hur andra gör (Kock, 2010). Förutom att det ses på medarbetarnas potentiella utvecklingsmöjligheter i medarbetarsamtalet kan detta samtal även leda till att chefen får möjlighet till utveckling. I deras dialog då medarbetaren bidrar med sin åsikt om chefens ledarskap kan detta bidra till utveckling av chefens roll, dessutom kan det lyftas fram vad som är bra och vad som kan förbättras (Hilmarsson, 2010).

3.3 Tidigare forskning kring medarbetarsamtal

Då vi skulle söka efter tidigare forskning om medarbetarsamtalet kunde vi inte finna ett så stort utbud angående just detta ämne. Vi har valt att lyfta fram tre olika avhandlingar som studerat detta ämne på olika sätt. Den första avhandlingen är utförd av Engquist (1990) som studerat medarbetarsamtalets kvalitet, vad som kännetecknar ett bra respektive dåligt samtal. Han har i sin studie utgått från tidigare teorier om medarbetarsamtalet och genomfört observationer. Dessutom gjort en komparativ studie mellan teorin och empirin för att se om det finns en överensstämmande bild. Den andra avhandlingen är utförd av Lindgren (2001) som valt att studera interaktionen i medarbetarsamtalet mellan medarbetare och chef. Hon har gjort en fallstudie med både kvalitativa och kvantitativa metoder, samt använt sig av frågeformulär. Den tredje avhandlingen som vi väljer att presentera är Engström (2005) som utfört en studie på rektorers ledarskap, samt vilken betydelse medarbetarsamtalet har för deras ledarskap. Dessutom vill Engström

(2005) öka kunskapen både empiriskt och teoretiskt om samtal i institutioner samt bidra till teoriutveckling om medarbetarsamtalet genom tidigare forskning och perspektiven ledarskap och samtal. Han har först bandat medarbetarsamtal utan att han själv deltog och därefter intervjuat deltagarna. Dessutom gjort en insamling av dokument. I vår studie om medarbetarsamtalet har vi valt att utgå från en organisation och genom intervjuer velat öka på vår förståelse om hur chefer och medarbetare uppfattar medarbetarsamtalen i den egna organisationen.

3.4 Sammanfattning och perspektiv

I det här kapitlet har vi satt in begreppet medarbetarsamtal i en organisationsteoretisk kontext då vi tror att strukturen, kulturen och kommunikationen i en organisation är något som kan ha en påverkan på medarbetarsamtalet. Då man utgår ifrån organisationens struktur så kan denne ha en påverkan på kommunikationen. Vilket då kan resultera i att antingen stannar kommunikationen på vägen eller så kommer den inte alls fram. Likaså kan företagets kultur ha en påverkan på kommunikationen då den kan stanna inom gruppen. Dessutom finns det en betydelse hur budskapet skickas och om det når fram. Då både företagets kultur och struktur påverkar kommunikationen så kan vi en se en koppling genom våra efterföljande resultat att dessa kan påverka betydelsen av medarbetarsamtalet. Den teori vi har tagit fram och presenterar i detta kapitel är den vi anser mest relevant till de resultat vi fått fram ifrån våra intervjuer, vilket vi kommer att presentera i nästkommande kapitel som benämns som empiri.

4. EMPIRI

I detta kapitel kommer vi presentera det resultat vi har fått fram ifrån våra intervjuer i vår studie. Vi har valt att dela in detta kapitel i två delar: upplevelser av medarbetarsamtalen samt reflektioner över vad som påverkar medarbetarsamtalen.

I litteraturen går det inte att finna någon lag som säger att organisationer ska ha medarbetarsamtal (Göransson & Garpe, 2011). I företagets kollektivavtal framkommer det inte heller något om medarbetarsamtal. Endast om lönesamtal. Då vi har etiska aspekter att förhålla oss till har vi valt att utesluta benämningar vid citaten.

4.1 Upplevelser av medarbetarsamtalen

I interna dokument som vi har fått ta del av från företagets personalhandbok framkommer det att syftet med medarbetarsamtalet är att viktiga frågor som de inte hinner med att behandla i det dagliga arbetet kan tas upp i medarbetarsamtalet. Likaså ges det möjlighet för medarbetare att komma med synpunkter som rör verksamheten, ge feedback på medarbetares och chefers samarbete, berätta om dess personliga situation och vilka ambitioner denne har. Dessutom får chefen ge respons på vad som fungerar och vad som behöver uppnås om man tittar utifrån de krav organisationen har. Likaså ges det möjlighet för både organisation och medarbetare i en öppen dialog och i en positiv anda ventilerar synpunkter som kan var olika, men som ska verka för de bådats bästa. Dessutom går det utläsa i utvecklingssamtalets manual om personalfilosofi och ledarfilosofi. Deras personalfilosofi är att de ska verka för att personalen ska må bra, bidra till sin egen och andras utveckling och att de ska hitta den plats som är den rätta för just den medarbetaren. Enligt deras ledarfilosofi vill de att ledaren ska vara en ordinär människa som har förståelse för andra medarbetare och hjälpa dem att växa i sin arbetsroll och utföra oväntat bra saker. En av våra kontaktpersoner på företaget berättar att målet med medarbetarsamtalet ligger på mellancheferna att förmedla till sina anställda. Då vi inte har för avsikt att utvärdera företagets utvecklingssamtalsmall finns denne inte med som bilaga. Likaså går det inte att finna företagets personalhandbok och kollektiv avtal bland bilagorna.

Nedan kommer vi presentera medarbetarna och chefernas upplevelser kring medarbetarsamtalet i tre olika teman. Under den första rubriken presenterar vi respondenternas upplevelse kring syfte, mål och utformning. Därefter följs de andra punkterna av vilka uppfattningar de har kring utvecklingsmöjligheter i samtalen och avslutas med vilka utvecklingsbehov som lyfts fram och vad som saknas i deras samtal.

4.1.1 Syfte, mål, utformning

Syfte

Medarbetarna:

Då det i intervjuguiden frågades om vad organisationens syfte är med medarbetarsamtalen var det ingen som konkret kunde svara på denna fråga av medarbetarna. De valde att svara utifrån egna uppfattningar om vad de trodde att syftet med medarbetarsamtalet var. En medarbetare menade på att å ena sidan handlar det om den anställdes utveckling

och vad den anställde vill åstadkomma och å andra sidan hur företaget ser på dess utveckling. En del medarbetare hade inte en aning om varför organisationen har medarbetarsamtal. En av dessa hoppas på att företagets syfte är att både de som medarbetare och företaget ska utvecklas. Medan en trodde att det var en lag som säger att ett företag ska ha medarbetarsamtal eftersom de fick en mall som det skulle utgå ifrån och följas.

”vet inte hur många år sedan det är, men sen vet jag att det blev en bibba papper som var utskrivna alltså en mall som de utgick ifrån, som de till punkt och pricka gick igenom en gång om året. Och då har jag tolkat det som att det var en lag”

Cheferna:

Då cheferna skulle besvara frågan om vad organisationens syfte med medarbetarsamtal är uttryckte de sig på olika sätt. Den ena chefen menade på att syftet är att ta reda på vad medarbetarna vill och vart de står idag, få rätt man på rätt plats för att utnyttja deras fulla kapacitet. Denne chef väljer att även poängtera att detta är viktigt då medarbetarna är av stor betydelse för organisationen. Likaså är medarbetarsamtal företagets möjlighet att förmedla viktig information till medarbetarna. Medan den andre chefen valde att ställa sig frågan om det finns en bakgrund till att organisationen genomför medarbetarsamtal. Samtidigt som denne lyfte fram att syftet är att kartlägga medarbetarnas nuvarande situation, om de är nöjda som deras situation är eller om de vill uppnå något mera.

”Alltså frågan är egentligen finns det någon bakgrund, egentligen. Alltså syftet med utvecklingssamtal det är ju för att man vill veta vad säljarna, var de står vad de vill göra fortsatt, vill de bara sitta och göra det de gör idag, eller har de något mer driv i sig vill de komma vidare”

Mål

Medarbetare:

När vi ställde frågan till medarbetarna vad organisationens mål var med dessa samtal, var det ingen som kunde svara konkret på denna fråga. Då de svarade utifrån egna uppfattningar. De flesta av medarbetarna tror att målet med medarbetarsamtal är att se hur den anställde ser på dennes utveckling och kartlägga vilka behov som finns för att kunna fortsätta att utvecklas. En medarbetare menar att i nästa steg måste företaget uttala sig hur de ser på medarbetarens kompetens och komma med förslag till dennes vidareutveckling inom organisationen. Medan en annan medarbetare uttalar sig att det naturligtvis krävs ett engagemang ifrån den anställde till att vilja utvecklas och i nästa steg visa företaget i vilken grad man som medarbetare kan tänka sig att utvecklas. Dessutom uttalar sig en medarbetare om att målet med medarbetarsamtal inte är uttalat och därav känner denne inte heller till vad som ska uppnås.

”Jag vet faktiskt inte, det låter dumt men ni kommer säkert komma till det senare, för jag känner att uppföljningen är ganska dålig. Så att jag vet inte, därför är jag fräck och säger att jag vet inte. För de har inget uttalat”

Flertalet medarbetare anser att medarbetarsamtal inte leder fram till någonting. En medarbetare menar på att eftersom att det saknas uppföljning kommer samtalen inte leda vidare till någonting. En annan medarbetare uttalar sig om att samtalen har endast funktionen att lugna den som är upprörd. Det framkommer även en uppfattning om att det som diskuterats på samtalen inte har påverkat den medarbetaren positivt varken när det gäller arbetet i sig eller den relation som finns till företaget. Dock är det en medar-

tare som anser att kritiken som framkommer vid samtalet, oavsett om den är positiv eller negativ, kan leda till utveckling.

”Det är väl lite om chefen talar om vad den tycker om en och eventuell kritik och eventuell positiv kritik så tar man åt sig det. Så de leder ju till någonting. Så att jag utvecklas”

En av medarbetarna menar att ett medarbetarsamtal ska leda till utveckling och därav är det viktigt att sätta upp tydliga mål vid medarbetarsamtalet.

”Jag tycker att det på nåt sätt man har ett utvecklingssamtal för att en medarbetare ska utveckla så att man kunde se till mål, tydliga mål”

Chefer:

Då vi frågade cheferna om organisationens mål med medarbetarsamtalet var det en av cheferna som tyckte att det fanns många mål som ska uppnås då det är viktigt att ha en väl fungerande organisation. Det är av stor vikt att både arbetsgivare och de anställda har förståelse för varandra och att de båda ska ta hänsyn och uppfylla varandras behov. Medan den andra chefen trodde att målet med medarbetarsamtalet är att få sina medarbetare att trivas och att de ska känna när de går hem för dagen att de har presterat så bra de kunde. Därav är det viktigt att man får rätt man på rätt plats för att det ska fungera.

”Men målet är, jag tror målet är då att folk ska trivas här och göra sitt jobb, så bra de kan. Allt man ska känna när man går hem att nu har jag gjort allt, jag kunde inte ha gjort det bättre. Och därför måste man vara på rätt ställe, så är det, annars funkar det inte”

Då vi frågade cheferna om vad medarbetarsamtalet leder fram till menade en av cheferna att det leder fram till att medarbetarna får större kunskap om sig själv och hur de fungerar i företaget. Den andra chefen menar på att det leder fram till en öppenhet mellan chef och medarbetare och att detta kan leda till att medarbetaren får en chans att ventilera sin situation. Likaså försöker denne chef att vägleda sina medarbetare i rätt riktning för att utvecklas om det finns ett intresse för det samt tala om vad som behöver uppnås för att kunna nå sina mål.

Utformning

Medarbetare:

Våra respondenters samlade erfarenheter kring medarbetarsamtalet är att detta samtal görs på rutin, att de ser på det som något som bara ska bockas av från ”att göra” listan och att det sedan i sin tur inte heller kommer att leda till någonting. De mindre samtalen som man har under året får då större värde för medarbetaren än det stora utvecklingssamtalet i sig. När de väl kommer till det stora samtalet upplevs det som något som bara ska klaras av och så tar man ett nytt om ett år. Resultatet säger en respondent kan bli att man inte tar medarbetarsamtalet på så stort allvar.

”Det som jag sa, jag från min sida sätt så har vi många små utvecklingssamtal under året som för mig är detta utvecklingssamtal är bara något som ska plöjas igenom. Sen är det avklarat. Sen har vi det nästa år”

Ifrån en intervjuad framkommer det att denne upplever att medarbetarsamtal är något som företag måste genomföra, då mallen upplevs som något som har skrivits ut från internet.

”Jag känner att när den här mallen dyker upp och då inbillar jag mig att företaget måste göra detta och då skriver de ut en färdig mall som de skriver ut från någon hemsida”

Vidare beskrivs medarbetarsamtalets mall som en massa punkter som bara ska klaras av och en aning för generella, men att det finns tillfälle för dialog trots att mallen används som utgångspunkt. Denne medarbetare menar också att det är viktigt att ha en mall som grund för att det inte ska bli för mycket flum, men samtidigt får det inte bli för mycket fokus på punkterna. Att använda sig av mallen är bra som bakgrund så att man vet vad som ska diskuteras. En av medarbetarna tar upp att trots att mallen är lite för generell så tycker denne att det ändå är ett av det bästa medarbetarsamtalet som denna haft när de använt sig av mallen. En av medarbetarna säger sig inte känna till någon mall med punkter som ska behandlas, men att det nog hade varit på sin plats att använda sig av en så att de blir mer medvetna om att det är just ett medarbetarsamtal som de ska ha.

”Men om det skulle finnas något i punktform, det här tänker vi gå igenom, så kanske man ja kanske tänker till lite mer, just nu ska vi ha utvecklingssamtal, ja javisst. Så kilar vi, så tar vi det, sen kilar vi ut igen”

Det framkommer även att medarbetarsamtalen upplevs som tråkiga då det endast fokuseras på den mall som finns, men att det samtidigt efterlyses spontanitet för att få ett mer dialog liknande samtal.

”Tråkiga. Det skulle jag vilja säga. För att det. Åhh. Det känns lite grand som det som att man går för mycket efter en färdig manual, där är punkter som det liksom avklaras, det är jag förstår att man måste ha. Man måste ha en bas att gå efter, men ibland blir det lite för att man fokuserar på de punkter som klaras av, åh sen liksom ja, sen är det färdigt. Jag ser hellre mer en dialog”

Det framkommer även ifrån medarbetarna att det inte har någon betydelse vad man benämner medarbetarsamtalet med för namn, det viktigaste är att man har ett samtal som behandlar utveckling. Likaså kommer det även fram att det nödvändigtvis inte behöver fokuseras på ett enda samtal utan det kan gärna även förekomma som mindre och flera samtal under året.

”Och det är där man ska mötas i sitt samtal mm sen så tycker jag ju att man har, asså det jag, är ju så att jag ser att man hellre har många mer små utvecklingssamtal under resans gång och också så att man inte bara fokuserar på ett enda utvecklingssamtal”

Chefer:

Chefernas upplevelse av mallens utförande är att den kan förbättras. Vidare berättar en av dem att denne upplever att den är riktigt tråkig med frågor som upprepar sig hela tiden mallen igenom och att denne då måste hoppa över en hel del punkter som inte fyller någon funktion. Därav väljer denne chef att endast använda sig av mallen som en lathund. Dennes åsikt är att det behövs en mall med frågor som går lite djupare, men att

det ändå ska vara en mall som alla kommer använda sig av. Vidare menar denne chef att mallen måste ändras.

Den andre chefen menar på att mallen upplevs som lite väl strukturerad, men det är så det ska vara. Denne chef menar på att den mall som finns har hitintills fungerat bra och därför har det inte funnits någon anledning till en ny, men kontrar samtidigt med att mallen har varit med ett tag och att det är nog på sin plats att den får en upplyftning. En ny mall skulle vara på sin plats för att kunna hjälpa dem att kartlägga hur de ska kunna bli ett ännu framgångsrikare företag med sina medarbetare i spetsen.

”För att som sagt vi har kört den här mallen ett tag så kan man ju se om man kan lyfta fram någonting annat som skulle kunna ge oss mer. Som skulle kunna ge medarbetaren mer, feedback på eller. Så vi kommer bli lite vassare som företag här va, kommer lite längre fram än konkurrenterna och så vidare och så vidare”

Det har även framkommit att cheferna förbereder sig olika inför medarbetarsamtalen då den ena chefen vill framhålla att denne inte förbereder sig i någon form alls då denne befinner sig ute i kontorslandskapet och får ta del av allt som sker och händer dagligen och menar på att allt sitter i huvudet. Medan den andra chefen utgår mer ifrån mallen och sätter sig in i varje enskild person och antecknar ner stödord om vad som bör diskuteras under medarbetarsamtalet.

En av cheferna framhåller även att medarbetarsamtalen ska ske en gång om året. Denne chefs erfarenhet är att inte alla chefer på Everfresh har medarbetarsamtal med sina anställda och att detta är något som de behöver förbättra.

”Jag tror inte alla chefer gör det, jag tror inte det”. ”Men de chefer jag har haft, jag har inte suttit och haft utvecklingssamtal varje år under min tid på Everfresh, nej det har jag inte. Så det är något vi behöver bli betydligt bättre på”

4.1.2 Syn på utveckling

Medarbetare:

Utveckling är något som tagits upp under flertal tillfälle under intervjun även då det inte efterfrågats. De flesta medarbetarna ansåg att det går alltid att utvecklas på olika sätt inom organisationen genom att alltid kunna prestera lite mer och det är det som driver en framåt i ens arbete. En medarbetare framhöll att denne strävade efter större kunskap, lära sig så mycket denne bara kan och dra in så mycket pengar som möjligt åt företaget. En annan medarbetare uttryckte sig att organisationen tar tillvara på de som är extra duktiga på något genom att tilldela dem utökat ansvarsområde. Dessutom om man är duktig på något speciellt brukar det leda till att man som medarbetare får större ansvar som därmed leder till en tillfredsställelse och är det som driver en framåt. En medarbetare uttrycker sin önskan att denne hade kunnat tänka sig att utvecklas genom att vara mer delaktig i beslut som tas i företaget som påverkar verksamheten, liknande en ledningsgrupp.

”Ehm, ja nånting som skulle kunna utveckla, vara delaktig i de beslut som tas, som påverkar vår verksamhet ehh nånting med ledningsgrupp, inom en affärsgrupp”

Något som även framkom är att utveckling inte bara handlar om att gå olika kurser och utbildningar, utan även att ta del av andras kunskaper då det finns många att lära sig av

som varit med länge. Denne menar på att det är förfärligt den dagen man skulle sluta att utvecklas eftersom det går hela tiden att förnya sin kunskap. En medarbetare ville poängtera att även om utvecklingssamtalet anses som något som bara ska klaras av är företaget väldigt duktiga och snabba på att agera när det gäller utveckling vilket upplevs positivt.

”Så det händer även om jag tycker utvecklingssamtalet i sig som jag sade innan det är något som ska klaras av. Så betyder inte det att det inte händer grejor. För där är företaget väldigt måna och väldigt snabba på att agera när det asså det gäller utveckling så tar de tag i det”

Att vara tillfreds på sin arbetsplats är viktigt och det kan vara olika saker som triggar dem anställda, men mest är det nog att de flesta känner sig oerhört nöjda med av att man hela tiden kan lära sig något nytt, sälja mer än man hade trott att man skulle lyckas göra med just den kunden, att man hela tiden kan göra något lite bättre. Ingen dag är den andra lik.

”utan just det här som jag prata om att man får kanske sitta och truga till exempel om att sälja en låda päron liksom, för de är lite osäkra och sen i nästa sekund har jag sålt två hela lastbilar och det är jättemycket”

En medarbetare säger sig inte känna till vilka utvecklingsmöjligheter det finns i företaget. Denne fortsätter att berätta att det dock inte är alla som drivs av att ständigt utvecklas utan det framkommer även att det är skönt att vara trygg där man befinner sig.

”Nää, kanske ovanligt att man är trygg i det man är. Alla vill ju inte sträva i och bli nått så att säga. Utan känns bra som det är just nu”

I intervjuguiden efterfrågas det hur utvecklingsmöjligheterna behandlas i medarbetarsamtalet. En del medarbetare uttrycker sig att utvecklingsmöjligheterna behandlas. Då en medarbetare menar att möjligheterna behandlas i själva samtalet, men det följs sedan inte upp. Den andra medarbetaren anser att möjligheterna behandlas både utifrån eget och företagets behov. Likaså poängteras att företaget är effektivt med att möta upp de behov som framkommer.

”Det är bra. Det behandlas. Absolut. Det är ju både för mitt eget behov och vad företaget anser. Liksom om de har något specifikt. Tanke. Så lyfts det ju. Vad jag anser, så vad jag själv har för behov. Och där är företaget jätkligt snabba med att och ta tag i och försöka tillfredsställa de önskemål. Så det tycker jag ju är positivt”

Det framkommer även att utvecklingsmöjligheterna inte behandlas alls samt att de samtalerna inte har haft någon påverkan på en medarbetares arbete.

Chefer:

När frågan om hur utvecklingsmöjligheter behandlas i medarbetarsamtalet ställdes till cheferna, var de eniga om att feedbacken som de får vid utvecklingssamtalen är en utvecklingsmöjlighet för dem. Dock skiljer de sig åt då den ena chefen menar på att denne oftast får denna respons medan den andra önskar att feedbacken hade kunnat vara bättre. Det är deras chans att utvecklas.

”Det brukar jag få bra feedback på från vissa, men andra kanske inte hundra, men det brukar jag få feedback på och då försöker jag få givetvis bli bättre på de sakerna”

En chef menar på att denne har en fördel gentemot andra chefer som kommer in nya utifrån, då denne har varit i samma sats som sina medarbetare och har därför en förståelse för deras arbete. Dels förståelse för utförande av deras arbete och dels försöker föra dem i rätt riktning när det gäller deras utveckling för att komma vidare. Samtidig är det viktigt att denne som chef försöker få de som är lite väl försiktiga att komma vidare i sin utveckling och förklara vad som kan göras och att de redan besitter en viss kunskap och kan därmed förbättra den för att sedan komma vidare.

”Sen så tror jag att jag har en fördel eftersom jag har varit med från början, jag har suttit som säljare och gjort allt det jobb som de sitter och gör där ute så det är kanske lite lättare för mig att förstå deras arbete och hur deras vardag, än en chef som kommer in, en helt ny”

En av cheferna menar på att det är en utmaning, men samtidigt inspirerande att komma till Everfresh varje dag eftersom det hela tiden finns nya saker att utföra eller förbättra och blir därför aldrig uttråkad. Denne ser möjligheter i allt och blir inspirerad av förändringar i organisationen som kan underlätta och förbättra för andra och i sin tur bli bättre mot sina kunder.

4.1.3 Identifierade utvecklingsbehov

Hälsa

Medarbetare:

Det som framkommer under intervjun av medarbetare är att det borde finnas en fråga i medarbetarsamtalet då chefen inte bara behandlar organisationens bästa och de siffror som medarbetarna förväntas prestera utan även ser till medarbetarnas hälsa och välmående vid dessa samtal.

”Vara lite mer delaktig med medarbetare, inte bara när det gäller siffror, men även att ta hand om den personen, tills personen. Att alla ska må bra”

Chef:

Då det i slutet av intervjuguiden ges tillfälle för respondenterna att göra tillägg angående medarbetarsamtalet delger en av cheferna att denne tycker att en punkt om hälsa saknas på dessa samtal. Vilket denne tycker kunde vara på sin plats då det både är viktigt för företaget och medarbetaren att må bra både fysiskt och psykiskt. Speciellt då också när de faktiskt arbetar på ett företag med frukt och grönt så skulle detta gå hand i hand.

Brist på uppföljning

Medarbetare:

Det som efterfrågas ifrån medarbetarna angående medarbetarsamtalet är att det skulle finnas något sorts av krav på uppföljning av medarbetarsamtalet för att medarbetarna inte ska behöva uppleva att samtalet inte bara ska kännas att det är något som ska bockas av från agendan. Att det tittas på vad som hänt sedan sist.

Något som påpekades av medarbetarna under intervjun var även att uppföljningen var dålig av medarbetarsamtalen. Det som kommer upp på medarbetarsamtalet stannar där

och får ingen vidare fortsättning, då det upplevs att det inte finns något engagemang att följa upp det som diskuteras. Dessutom har det även framkommit att feedbacken är dålig efter medarbetarsamtalen då det inte framgår om det som diskuterades var något som var aktuellt. Denne menar på att om det nu ska finnas ett medarbetarsamtal ska det skötas ordentligt och finnas en uppföljning, annars är det inte lönt att ha dessa samtal. Medan en annan respondent påpekade att det finns en form av uppföljning året därpå vid nästa medarbetarsamtal, men tycker att det är alldeles för sent.

”Om man nu ska ha ett sånt utvecklingssamtal så tycker jag att man måste det leda till nånting. En form av uppföljning. Och då menar jag inte ett år senare utan sätter man upp om man nu kommer överens om några asså sätter upp målsättningsplan på det, på det här utvecklingssamtalet så måste den följas upp under årets gång”

Chefer:

Chefernas gemensamma upplevelse av uppföljningen var att det är något som de kan bli bättre på. Den ena chefen menade på att om det är något konkret som bestämts under medarbetarsamtalet, så försöker man som chef fullfölja det. Samtidigt menar denne chef att uppföljningen är något som kan göras bättre om de bara tar tag i det. Den andre chefen menar på att det egentligen finns en uppföljning, men något som de är väldigt dåliga på. Det finns inga direktiv ifrån organisationen på att det ska finnas en uppföljning, vilket denne chef upplever är lite synd då det faktiskt är så att de eventuellt suttit och kommit överens om något på medarbetarsamtalet som sedan inte följs upp.

”Ja, jag vet inte rent konkret kan jag väl säga det att jag tycker uppföljningen skulle väl vi, eftersom det bara inte är jag, utan vi kunna sköta bättre asså vi skulle kunna ha mycket mer uppföljning om saker och ting. Om vi hade tagit tag i det mer”

Behov av utbildning

Chefer:

När vi ställde en följdfråga till endast cheferna under intervjuerna om de skulle kunna tänka sig att gå en form av utbildning i att hålla i utvecklingssamtal var det något båda cheferna faktiskt skulle kunna tänka sig. Den ena chefen menade på att det kan vara bra att veta hur man på bästa sätt lägger upp ett utvecklingssamtal vilket kan vara bra för alla inblandade. Medan den andre chefen tyckte att det är nog inte fel att få lite mer kunskap om det, då denne i nuläget ofta går på känsla och inte riktigt vet vad som är rätt eller fel när det gäller att hålla i ett medarbetarsamtal.

”Det är väl bättre för alla inblandade om man vet vad man pratar om och vet hur man ska lägga upp det på det bästa sättet”

”Nej det är nog inte fel liksom, att man får lite mer kött på benen, nu går man ju mycket på känsla och det som jag tycker känns rätt för mig och så som jag ha velat ha det under hela tiden, det gör man ju, sen om det är rätt eller fel, det vet ju ingen liksom, så det kanske du får fråga dem andra där ute som kommer in”

En av cheferna väljer att ta upp att denne finner ett behov av att lära sig mer om medarbetarsamtal och därav önskar att få mer information och material om detta ämne. Framkommer även att denne vill lära sig mer om att kommunicera för att på ett snabbt sätt kunna förmedla ut viktiga budskap till så många som möjligt på en gång, då detta är företagets affärsidé.

”Eh ja mm, jag vill gärna utvecklas mer, att kunna uttrycka mig på ett bra sätt så att andra förstå vad jag menar. Det tycker jag är skönt, få kommunikationsbiten är det är intressant för då kan man ju på ett snabbt sätt kvickt eller enkelt sätt få ut vissa budskap väldigt bra, väldigt snabbt, så att många förstår på en gång. Det har ju med af-färsiden att göra också”

4.2 Reflektioner över vad som påverkar medarbetarsamtalen

I följande avsnitt kommer vi att presentera vilka faktorer som reflekterats över som kan påverka medarbetarsamtalen. Dessa resultat är något som framkommit utan att vi har ställt frågor om det i intervjun, därav är det vissa teman som endast tas upp av medarbetare eller av endast chefer. Dessa resultat har vi delat in i tre olika teman som framkommit, det vill säga organisationsstruktur, organisationskultur och kommunikation.

4.2.1 Organisationen

Organisationsstruktur

Medarbetare:

De flesta medarbetarna på företaget anser att Everfresh är en platt organisation och då i egenskap om att alla pratar med varandra. En medarbetare uttalar sig om att det är nog därför alla trivs så bra på denna arbetsplats.

”Det är en väldigt platt organisation det är man kan snacka med vem som helst om vad som helst. Så är det”

”Så här är en ganska platt organisation. Så man är du med alla. Så därför trivs nog alla bra”

”Vi har en ganska så platt organisation här på företaget”

Organisationskultur

Chefer:

Något som framkom ifrån en chef är att de som är anställda på Everfresh måste sitta inne med ett stort vetande och vara medveten om Everfresh hela historien från början till slut. Denne upplever att detta företag är en bra arbetsplats trots att vissa perioder är väldigt stressiga, men detta upplevs inte som ett problem för de som har varit med länge och har den riktiga Everfresh andan.

”Jag tycker den är jättebra. Men det är nog bara för att jag trivs så bra. Men jag tycker det är en bra arbetsplats, visst att det kan vara väldigt stressigt i vissa perioder men det vet man. För mig som varit med så länge är det en självklarhet. Vi har vissa perioder som är jättetuffa, vissa anställda kanske inte förstår det utan tycker att jag har min arbetstid och jag ska jobba de och de tiderna, jobbar inte en minut över, lite så som inte har den här Everfresh andan som vi som har varit med länge har”

Den andra chefen framhåller att då det finns motsättningar mellan grupperna för att de tänker olika och det kommer att påverka arbetet som de ska utföra tillsammans, är det viktigt att de tar tag i problemet och förklarar för varandra för att uppnå en förståelse. De ska inte lägga energi på problem inom företaget, utan på det som inbringar pengar, som deras kunder.

”Det är motsättningar speciellt de gångerna när vi delat upp oss i lite olika läger i företaget att avdelningsvis man har olika tänk och så vidare. Då blir det jobbigare och jobba med varandra, utan jag förespråkar ju mer att vi ska ha en mer, vad ska vi säga, vi försöker samarbeta så mycket som möjligt [...] för det är en sak vi ska ha klart för oss, det är kunderna vi lever av, inte att ha interna problem”

Det kunde även göras ett konstaterande att det inte fanns speciellt många chefer som är anställda på Everfresh idag som har nyanställts utan de som befinner sig på företaget idag har varit med länge inom företaget.

”de flesta som är här och är chefer idag de har ju varit här länge, det är faktiskt inte jätte många som kommer utifrån, nej det är inte det, utan de har varit inom företaget länge”

4.2.2 Kommunikation

Medarbetare:

Bland de medarbetare som intervjuats upplever de överlag att det finns en öppen kommunikation mellan medarbetare och chefer. Om de har behov för något eller om det behöver tas upp något för diskussion så är det ingen omöjlighet och de kan styra samtalet åt det håll som de vill. De behöver inte gå och vänta tills det är tid för medarbetarsamtal. Samtidigt som en medarbetare vill poängtera att det är de stora samtalen som är de riktiga samtalen.

”Från min sida sätt är det så att man bara konstant har en dialog. Så är det man känner att man liksom, nä nu, så tar man ett litet samtal. Sen så är det ju de större samtalen är ju de riktiga asså”

Däremot kommer det upp att kommunikationen inte är lika bra ledningsmässigt, då denne upplevs riktigt dålig. Trots detta upplevs företaget ha en god stämning ibland sina anställda då de har varit på företaget under en längre tid tillsammans och de som nyanställs tas emot med öppna armar.

”Men ledningsmässigt och så här är det ganska dålig kommunikation men sen samtidigt säger jag emot mig själv så är här ändå bra stämning på företaget, för att många har arbetat här tillsammans länge och de som kommer in blir ofta väl mottagna”

Om det är något som folk är missnöjda med handlar mer om det praktiska och kommunikationen. Under en period upplevdes klimatet ifrån medarbetarna som tråkigt och gnälligt, sett utifrån ledningen. Då upplevde denne medarbetare att man inte riktigt är lyhörd uppifrån utan så länge allt flyter på som det ska så är affärerna det viktigaste.

”Här har varit under en period lite tråkigt klimat, lite gnälligt klimat. Här har varit ett viss missnöjes”

”Och därför uppfattas det nog därför uppifrån att lite mer gnäll. Jag tror inte riktigt man är lyhörd om man inte skulle sitta såhär och prata. Så därför tycker jag inte att de är lyhörda eller tar tag i det. Man är inte bra på att snappa upp stämningen utan det är, nej men så länge det flyter på så business as usual”

Chefer:

Likaså tar cheferna upp betydelsen av öppenhet då de ska beskriva hur de upplever medarbetarsamtalen. Den ena chefen vill framhålla betydelsen av det känns bra att de

kan sitta i en stillsam miljö och samtala. Den andra väljer att lyfta fram betydelsen av att medarbetaren berättar för chefen vad de vill och likaså visar på att de vill framåt genom att ta initiativ till att lösa problem själva. Detta menar denne chef visar på att medarbetaren har ett eget driv och vill framåt.

”Nej men du måste ju få komma själv, säger inte du någonting till mig då kan jag ju inte veta vad du vill, och har du förslag under resans gång så kom med dem, kan vi inte göra såhär, ta tag i problemen och tro inte att någon annan gör det åt dig för då visar du att du är en drivande person att du är du vill att det händer någonting”

4.3 Sammanfattning

Ifrån vårt resultat kan det utläsas att ingen av medarbetarna som vi har med i vår studie vet vilket syfte organisationen har med att genomföra medarbetarsamtal. De svarar utifrån sina egna uppfattningar om vad syftet kan vara, men tror att det handlar om medarbetarens och organisationens utveckling. Någon tror att det är lag på att organisationer ska ha medarbetarsamtal, så det är därför som de har det på sin arbetsplats. Cheferna verkar mer säkra på vad syftet är till att organisationen har medarbetarsamtal. Då de svarar att det är för att ta reda på var medarbetaren står idag och vad de vill, få rätt man på rätt plats samt att det är företagets möjlighet att förmedla viktig information till medarbetaren. Då vi har fått ta del av företagets personalhandbok kan det även här utläsas deras syfte med medarbetarsamtalet. Enligt denna handbok är syftet med samtalet är att det ska vara ett samtal som sker mellan medarbetare och chef och där ska det behandlas viktiga frågor som de inte hinner med att ta upp i det vardagliga arbetet. I denna organisation framkommer det att ingen av medarbetarna känner till organisationens mål med medarbetarsamtalet utan återigen valde de att svara utifrån sina egna uppfattningar om vad de trodde. De flesta trodde att målet med medarbetarsamtalet är hur medarbetaren ser på sin utveckling och kartlägga de behov som finns för att fortsätta att utvecklas. Dessutom var det en medarbetare som sade att målet inte var uttalat. Resultatet visade på att cheferna hade olika uppfattningar. En av cheferna menade att organisationen har många olika mål med medarbetarsamtalet som till exempel att få en väl fungerande organisation och den andre chefen trodde sig bara veta genom att nämna att det nog handlade om att få rätt man på rätt plats. I företagets personalhandbok tas inte målet med medarbetarsamtalet upp. Ifrån muntlig källa har det framkommit att målet ska förmedlas från chef till medarbetare.

I vår studie framkom det att medarbetarsamtalet upplevdes som något som genomfördes på rutin samt att samtalen var tråkiga då det fokuserades alldeles för mycket på en mall. Ändå upplever de att det finns tillfälle för dialog i samtalet. Dessutom ansåg en respondent att det låg för mycket fokus på ett enda samtal, då denne menade att det gärna kan förekomma i flera små under året. Det som framkom ifrån medarbetarna om deras samlade uppfattningar om mallens utformning var att den upplevs som något som skrivits ut från internet och därför känns det som något som företaget måste genomföra. Den upplevs lite väl strukturerad, en aning för generell, men att det är bra att ha en mall att utgå ifrån vid samtalet. Även cheferna upplever att den mall som används kan förnyas eller förbättras då den upplevs som tråkig med upprepande frågor och används därför som en lathund istället. Den är även lite väl strukturerad, men vilket en mall ska vara. Det framkom även att cheferna förbereder sig olika, då den ena utgår ifrån mallen och den andra känner att denne inte behöver förbereda sig då allt är samlat i huvudet. Dessutom

menar en chef på att samtalet ska ske en gång om året, men det är inte alla som gör det och det är något cheferna behöver bli bättre på.

Utifrån våra resultat framkommer det att nästan alla medarbetarna upplever att det finns möjligheter till att utvecklas på sin organisation på olika sätt. De menar på att utveckling kan ske genom att när de själva presterar lite extra så driver detta dem framåt i deras arbete, genom att sträva efter större kunskap, genom att få utökat ansvarsområde. Likaså genom att ta del av andras kunskaper och inte bara gå kurser och utbildningar. Sedan råder det delade meningar om huruvida utvecklingsmöjligheter behandlas i medarbetarsamtalet eller inte, men att organisationen är duktiga på att agera när det gäller utveckling. Det framkommer även att det inte är alla som vill utvecklas, utan är trygg i sin situation. Utifrån våra chefers resultat menar det på att det även finns utvecklingsmöjligheter för dem i medarbetarsamtalet då de får feedback ifrån medarbetarna. Likaså att det sker en utveckling varje dag då det hela tiden finns nya saker att utföra och förbättra.

Det har utifrån resultatet framkommit att det finns både chef och medarbetare som upplever att det borde finnas en punkt i medarbetarsamtalet som tar upp om hälsa och välmående. Då medarbetaren poängterar att chefen inte bara ska behandla organisationens bästa och de siffror som de förväntas prestera utan även se till hur medarbetaren mår. Dessutom upplever medarbetare att det borde finnas krav på uppföljning samt att uppföljningen är dålig då den kommer året därpå, vilket är alldeles för sent. En medarbetare menar på att det måste finnas en uppföljning om det ska vara lönt att ha dessa samtal. Detta ämne tar även cheferna upp när de nämner att det finns en uppföljning, men det är något som de är dåliga på. Det finns dock inte några direktiv ifrån ledningen att det ska finnas en uppföljning, vilket cheferna tycker är synd då det eventuellt kommit överens om något på samtalet. Likaså har det framkommit att cheferna skulle kunna tänka sig att gå en utbildning i att hålla i medarbetarsamtal. Då de känner att de har behov av att lära sig mer om dessa samtal. Det framkommer även att en av cheferna vill lära sig att kommunicera för att på ett snabbt sätt kunna förmedla ut viktiga budskap till så många som möjligt.

I resultatet framkom det ifrån en chef att de anställda på företaget behöver sitta inne med ett stort vetande och vara medveten om Everfreshs historia från början till slut och att det finns en företagsanda i organisationen, det vill säga "Everfresh-andan". Vissa perioder är väldigt stressiga, men detta upplevs inte som ett problem för dem som varit med länge och har denna "anda". Det lyftes fram av en annan chef att när det finns motsättningar mellan grupperna i verksamheten, då de tänker olika och det är något som kan påverka deras arbete, då är det av stor vikt att de tar tag i problemet. För det är inte interna problem de ska syssla med utan det som inbringar pengar, det vill säga deras kunder. Det konstaterades även att det inte finns speciellt många nya chefer på Everfresh, utan de chefer som befinner sig där har varit med länge.

Både chefer och medarbetare upplever att det finns en öppen kommunikation mellan dem. Medarbetarna upplever att de har en öppen kommunikation då de menar på att de har en platt organisation, då alla kan prata med varandra och att det nog är därför som alla trivs så bra. Dessutom tar medarbetarna upp att de upplever kommunikationen från ledningen dålig. Det som folk främst klagat på är det praktiska och kommunikationen. En medarbetare upplever att man inte är riktigt lyhörd utifrån. Det framkom från en av

cheferna att det är av stor vikt att medarbetarna själv talar om vad de vill och hur de vill ta sig framåt genom att ta eget initiativ till att lösa problem och har därmed ett eget driv.

Ovan har vi presenterat hur medarbetarna och cheferna på företaget upplever medarbetarsamtalet samt vilka förutsättningar som lyfts fram som viktiga i relation till medarbetarsamtalet. I den första delen lyfte vi fram deras uppfattningar kring medarbetarsamtalet i form av syfte, mål, utformning, utveckling samt utvecklingsbehov av samtalen. I den andra delen presentade vi vilka förutsättningar respondenterna lyfte fram i relation till medarbetarsamtalet och vilka faktorer som haft påverkan på deras samtal. Dessa har presenterats i form av organisationsstrukturen på företaget, företagets organisationskultur samt kommunikation mellan de olika parterna i organisationen. I nästa del, det vill säga i vår analysdel kommer vi presentera medarbetarna och chefernas olika uppfattningar och upplevelser kring medarbetarsamtalet samt att koppla dessa till den teori som vi tagit fram.

5. ANALYS

Här i detta kapitel kommer vi analysera vårt resultat med hjälp av den teori som vi anser relevant för denna studie. Detta kapitel är uppdelat i två delar. I den första delen kommer vi att analysera deltagarnas upplevelser av medarbetarsamtalet, vilket är indelat i olika teman: syfte, mål, utformning, syn på utveckling samt identifierade utvecklingsbehov. I den andra delen kommer vi att analysera vad som kan påverka medarbetarsamtalen. Dessutom är denna del indelad i två teman: organisationskultur samt kommunikation och struktur. Kapitlet avslutas med sammanfattning.

5.1 Analys av deltagarnas upplevelse av medarbetarsamtal

Syfte, mål

Vårt resultat visar på när vi frågade om syftet till att organisationen har medarbetarsamtal att det inte var någon medarbetare som kände till det. De svarade utifrån egna uppfattningar. Cheferna menade på att det handlade om att få rätt man på rätt plats och dessutom är det en möjlighet för organisationen att förmedla ut viktig information till medarbetarna. Det framkommer både ifrån Lindgren (2001), Lindelöw (2008) och Granberg (2011) att det finns flera syften till att organisationer har medarbetarsamtal. Lindgren (2001) menar syftet beror på vilka förutsättningar och behov det finns hos deltagarna i samtalet. Ett av syftena som Granberg (2011) lyfter fram är att se eventuella kompetensutvecklingsinsatser för medarbetaren, vilket vi kan se en likhet i det medarbetarna lyfter fram att de tror att syftet är. Då de tror att det handlar om medarbetarnas och organisationens utveckling. Dessutom är det någon som lyfter fram att anledningen till att denne organisation har medarbetarsamtal är för att det är en lag på det. Då det söks efter detta i litteraturen går det inte att finna en lag som stödjer detta (Göransson & Garpe, 2011), inte heller företagets kollektivavtal nämner något om medarbetarsamtal. Sett utifrån Granberg (2011) så stödjer han det som cheferna menar att syftet med medarbetarsamtalet är då han nämner att syftet delvis är att delge organisationens planer och mål. Att få rätt man på rätt plats är något som en chef menar att syftet är och detta är något som Hilmarsson (2010) stödjer, men då i egenskap av organisationens mål.

Då man ser till organisationens mål så är detta inte heller något medarbetarna kände till och de valde återigen att svara utifrån sina egna uppfattningar. De trodde att det handlade om hur medarbetaren ser på sin utveckling och kartlägga behov för att fortsätta utvecklas. Dessutom framkom det att det inte var uttalat. Cheferna menade på att det finns många mål och ett av dem att få en väl fungerande organisation. Dessutom att man skulle få rätta man på rätt plats. Mikkelsen (1998) menar på att det finns många mål med ett medarbetarsamtal vilket han lyfter fram och då stödjer det som även en av cheferna tagit upp. Mikkelsen (1998) fortsätter då med att ett av målen med medarbetarsamtal är att behov av kompetensutveckling kartläggs, vilket kan liknas med det som medarbetarna trodde att organisationens mål med medarbetarsamtal är. Då en av cheferna trodde att det var att få rätt man på rätt plats är detta något som stöds av Hilmarsson (2010). Målet med medarbetarsamtalet tas inte upp i personalhandboken, men har förmedlats av muntlig källa ifrån organisationen att det är något som cheferna ska förmedla till medarbetarna. Då det framkommer att medarbetarna varken har kännedom om organisationens syfte eller mål samt att det var en chef som bara trodde sig veta, så

skulle det kunna bero på att det är kommunikationen som brustit och det kan den ha gjort ifrån flera håll. Det kan både bero på kommunikationen ifrån ledningen till cheferna som cheferna till medarbetarna. Det kan även bero på organisationens struktur som även den i sin tur kan ha en påverkan på kommunikationen. Falkheimer och Heide (2007) menar på att det i en hierarkisk organisation så kan kommunikationen fastna på vägen då den har många steg att ta. Vilket skulle kunna kopplas till att det är därför som syftet och målet inte har nått fram till medarbetarna. Dessutom kan det vara av betydelse hur budskapet förmedlas. Detta kan stödjas av Bakka, Fivesdal och Lindkvist (2001) som menar att valet av kanal att sända meddelandet genom är avgörande för vilken effekt meddelandet får. Då budskapet sänds genom bilder eller när vi talar med varandra får det bättre effekt än när det sker genom text. Detta kopplar vi till att det beror på hur syftet och målet har förmedlats från organisationen till chefen samt från chefen till medarbetare. Då man kan se en skillnad på vilket syfte och mål som medarbetare och chefer lyfter fram.

Utformning

Ifrån litteraturen menar Lindmark och Önnevik (2006) på att det är viktigt att ha en manual vid medarbetarsamtal då det ska ske på ett likartat sätt i hela organisationen och medarbetarna ska ha samma förutsättningar. Hilmarsson (2010) lyfter fram att det är viktigt med en tydlighet runt de ämnen som ska diskuteras, för att få ett systematiskt utförande. Detta är något vi kan se en koppling till då både medarbetarna och chefer upplever att de anser att det är viktigt att ha en mall vid medarbetarsamtalen. Medarbetarna för att det inte ska bli för mycket flum och cheferna anser att det är nödvändigt att den är strukturerad. Däremot upplever medarbetarna att deras medarbetarsamtal är tråkiga, mallen är för generell och strukturerad, något som företaget måste genomföra och bocka av. Anledningen till att medarbetarna upplever samtalen som tråkiga är att det är för mycket fokus på mallen och känns som något som bara ska bockas av. Cheferna upplever även de att mallen är tråkig och att den behöver förbättras, då en chef menar på att den endast används som en lathund. Lindmark och Önnevik (2006) menar på att chefer bör förbereda medarbetarna inför medarbetarsamtalet och båda ska fundera över vad som bör diskuteras. Det framkom inte i vårt resultat att cheferna förbereder sina medarbetare, men en chef menade på att denne förbereder sig själv genom att utgå ifrån mallen och skriva ner stödord. Den andra chefen menade på att denne ansåg sig inte behöva det. Då denne menade på att det inte behövs när man befinner sig ute ibland sina medarbetare dagligen och samlar allt i huvudet.

Syn på utveckling

Vår teori stödjer vårt resultat då Kock (2010) bekräftar det som medarbetarna tagit upp som alternativ till utveckling, då det inte bara behöver vara utbildning som innebär utveckling utan även att ta del av andras kunskaper kan vara en utvecklingsmöjlighet. Falkheimer och Heide (2007) menar att även den informella kommunikationen kan bidra till en utveckling då individer som har ett gemensamt intresse av ett speciellt kunskapsområde delger detta med varandra i denna kommunikation. Dessutom framkommer det från medarbetarna att då de presterar lite extra så drivs de framåt och genom att sträva efter större kunskap så leder det till ett utökat ansvarsområde, vilket även Hilmarsson (2010) stödjer. Hilmarsson (2010) menar på att en möjlighet till utveckling kan var just att få ett ökat ansvar och detta är något som kan tas upp på medarbetarsamtalet. Hilmarsson (2010) menar även att medarbetarsamtalet kan leda till utveckling för che-

ferna, då de får ta del av medarbetarnas åsikter om deras chefskap. Detta är något som cheferna tog upp som en utvecklingsmöjlighet för dem i medarbetarsamtalet. Då det har framkommit att organisationen är duktiga på att möta medarbetarnas behov av utveckling, skulle det kunna vara en koppling till det Mikkelsen (1998) tar upp, att platta organisationer måste på grund av ökad konkurrens upprätthålla sin medarbetares kunnande då kraven hela tiden förändras och det måste både organisation och medarbetare även göra.

Identifierade utvecklingsbehov

Chefer och medarbetare har i intervjuerna lyft fram en punkt som saknas, vilket behandlar medarbetarens hälsa och välmående. Medarbetaren menar då på att organisationen inte bara kan titta på vilka siffror som det nås upp till utan att det är viktigt att de även bryr sig om hur medarbetaren mår. Vilket vi kopplar till det som Lindmark och Örnevik (2006) tar upp då det rekommenderas att chefen på medarbetarsamtalet sätter sig in i hur medarbetaren mår då detta kan ha en påverkan på både arbete och privatliv. Då det är lika viktigt att denne mår bra på sitt arbete som i sitt privatliv då de påverkar varandra. Likaså kan vi koppla detta till både Lindmark och Örnevik (2006) och Granberg (2011) som tar upp att medarbetarsamtalet ska beröra sociala, fysiska och psykiska arbetsmiljöfrågor, vilket vi också menar innebär hälsa. Vi kan dock se en risk att denna information eventuellt inte når fram till chefen ifrån medarbetaren om ifall att de inte har ett gott samarbete och en öppen dialog vilket även Heide, Johansson och Simonsson (2005) tar upp. I en studie framkommer det att det inte alltid är lätt för medarbetaren att ta upp frågor som berör balans mellan arbetslivet och det privata samt arbetsrelaterad stress då det ligger stort fokus på andra mål som ska uppnås (Jakobsen et al., 2010) Likaså menar fortsatt Heide, Johansson och Simonsson (2005) att det inte är lika vanligt med negativ uppgående information, vilket vi menar skulle kunna betyda att medarbetaren inte vill delge sin chef sådan information då denne är rädd eller har dålig erfarenhet av att detta skulle kunna få negativa konsekvenser. Likaså kan det vara svårt som medarbetare, då man annars är framgångsrik och självständig, att framställa sig att nu behöva hjälp (Heide, Johansson & Simonsson, 2005).

Både chefer och medarbetare upplever att uppföljningen av medarbetarsamtalet är alldeles för dålig. Medarbetarna påtalar att det borde finnas ett krav på uppföljning då den upplevs som om den kommer för sent när den kommer året därpå. Dessutom kommer det fram från en respondent att det inte är lönt att ha medarbetarsamtal om det inte följs upp. Cheferna menar även att de är dåliga på att följa upp och borde förbättra sig på detta, men de lyfter fram att det inte finns några direktiv ifrån organisationen att medarbetarsamtalen ska följas upp. Det som framkommer ifrån litteraturen som kan stödja chefers och medarbetares önskemål om uppföljning av medarbetarsamtalet är att Lindmark och Örnevik (2006) menar på att båda parter ska i samförstånd komma överens i slutet av medarbetarsamtalet om när och hur det ska följas upp. Vi kan även se en koppling till det Granberg (2011) lyfter fram vid införandet av platta organisationer, då de skar ner på antalet chefer. Från att cheferna innan hade hand om ett mindre antal medarbetare har de nu fått så många att det lett till stress och en känsla av otillräcklighet vilket leder till missnöje hos medarbetarna. Vi menar då på att då denna organisation själv framställer sig som en platt organisation kan vi då se en koppling till att uppföljningen av medarbetarsamtalet är något som inte hinns med, även om cheferna inte själva har påtalat att de upplever sig stressade så skulle det kunna bero på att cheferna

nu har fått för många att ta hand om. Dessutom då det inte finns några direktiv ifrån organisationen så är det kanske inte heller uppföljningen som prioriteras i första hand.

Då cheferna upplever att de vill lära sig mer om medarbetarsamtal, framkommer det även ett behov av att gå en utbildning i att hålla dessa samtal. Likaså finns det ett behov av att lära sig att kommunicera med så många medarbetare som möjligt samtidigt. Gällande att lära sig att hålla i medarbetarsamtal är detta något som Lindgren (2001) stödjer då hon menar på att när medarbetarsamtal ska införas bör cheferna gå en kurs i detta för att vara så förberedda som möjligt. Dessutom kan de ta hjälp av handböcker. Utöver detta har chefens kommunikation en betydande roll vilket då Engquist (1994) och Heide, Johansson och Simonsson (2005) har åtskilda uppfattningar om. Då Engquist (1994) menar på att om det är chefer som klättrat sig upp till chefsposition inom organisationen och har från början varit specialister inom sitt område och inte har någon högre utbildning, har de därmed oftast en sämre kommunikationsförmåga. Denne kommer de heller aldrig kunna förbättra även om de går kurser då de inte besitter den sociala kompetensen från början. Samtidigt menar Engquist (1994) att det krävs att en chef kan kommunicera med sina anställda för att få dem att stanna inom organisationen. Däremot menar Heide, Johansson och Simonsson (2005) att chefens kommunikationsförmåga påverkas av dennes inställning, individuella personlighet och förmåga. Dessutom menar de på att även andra aktörer och organisationens villkor har betydelse för chefens kommunikationsförmåga.

5.2 Analys av vad som påverkar medarbetarsamtalen

Organisationskultur

Då det ifrån vårt resultat har lyfts fram att det finns en anda i organisationen som benämns som Everfresh andan och är något som delas av dem som arbetat länge tillsammans, delar erfarenheter och känner stor gemenskap med varandra, kan vi se kopplingar till det som vår litteratur benämner som en organisationskultur. Det som Jacobsen (2008) lyfter fram som kännetecknen för en organisationskultur är att det är ett flertal människor som har gemensamma upplevelser, åsikter och tankar om en specifik sammankomst. Inom denna kultur delas det uppfattningar och värderingar inom organisationen. Vilket även Bang (1999) tar upp i sin definition av vad en organisationskultur är. Vilket vi kan se kopplingar till Everfresh andan. Detta benämns som *integrationsperspektivet* av Bang (1999). Då han menar på att det är en kultur där människorna har en förenad verklighetsuppfattning och delas av alla. Då det även framkom ifrån resultatet att denna anda inte är något som delas av alla, vilket Bang (1999) då menar att det ska göra, skulle det istället kunna vara något som benämns som subkultur. Vilket Bang (1999) tar upp. Han menar fortsatt att det benämns som *differentieringsperspektivet* om det är en fråga om en kultur som inte delas utav alla och utan bara av en del. Vilket det skulle kunna vara då det framkom ifrån resultatet att denna anda bara finns hos dem som varit på företaget länge, kan hela företagets historia samt ifrågasätter inte när det ska arbetas över.

Dessutom framkom det ifrån vårt resultat att det hade förekommit motsättningar mellan avdelningar i organisationen då det tänker olika, men att detta är något som de försöker lösa för att uppnå en förståelse. Detta skulle kunna tyda på att dessa avdelningar ingår i olika subkulturer, men detta är inget som vi forskat vidare om. Bang (1999) menar på att det snarare är ovanligt att det inte förekommer konflikter och olikheter mellan grup-

per, då det även för med sig något positivt för organisationen. Då dessa konflikter bidrar till tillväxt i organisationen

Ifrån resultatet framkom det även att på organisationen kommer det inte in så många nya chefer. Vad detta beror på var inget som lyftes fram i intervjun. Det vi skulle kunna se en koppling till är att det skulle både kunna bero på subkulturen, men även på utvecklingsmöjligheterna som tas tillvara i organisationen. Det kan bero på att organisationen tar tillvara på sin anställda och låter dem växa utvecklingsmässigt, vilket bidrar till att det inte är så många nya chefer som kommer in i organisationen då de anställda växer med tiden in i chefsrollen på organisationen. Det skulle även kunna bero på subkulturen då det är många chefer som har klättrat sig till sin position eller att de som har varit där länge har ett visst samförstånd emellan varandra och därav kan det vara svårt för nya chefer att få anställning i verksamheten. Vilket Bang (1999) tar upp när han beskriver subkulturens kännetecken då det finns ett speciellt samförstånd i gruppen.

Kommunikation och struktur

I denna organisation framkommer det att kommunikationen är dålig ledningsmässigt och att det är det praktiska och kommunikationen som medarbetarna klagat på. Det framkommer även från medarbetarna att man inte är riktigt lyhörd uppifrån. Detta skulle kunna kopplas till den hierarkiska organisationens kommunikation. Falkheimer och Heide (2007) beskriver den hierarkiska kommunikationen som har en lång väg att vandra och det finns samtidigt en risk att den fastnar på vägen, då det finns många olika nivåer inom organisationen som den ska gå igenom. Falkheimer och Heide (2007) menar på att det även kan vara så att medarbetarna får ta del av för mycket information uppifrån och de kan ha svårigheter att sortera ut vilken information som är viktig. Därav läggs ett ansvar på cheferna att sortera ut den information som är viktig för medarbetarna att ta del av, vilket upplevs som en svårighet för dem då de inte vill förvränga budskapet. Bakka, Fivesdal och Lindkvist (2001) menar dessutom att det har en betydelse hur man skickar budskapet och vilken kanal informationen går igenom, då det ger bäst effekt när det sänds via bilder eller då vi talar till varandra. Betydelsen av vilken kanal som budskapet skickas igenom bekräftar Falkheimer och Heide (2007) när de tar upp betydelsen av att de högre cheferna befinner sig ute i organisationen och visar på en vilja att de vill kommunicera med sin anställda och skickar sitt budskap via det talade språket. Det framkommer inte ifrån vårt resultat hur medarbetarna får sin information, men litteraturen bekräftar att det har betydelse.

Eftersom att det framkommit att kommunikationen är dålig ledningsmässigt och det kan kopplas till en hierarkisk organisation, så ställs detta mot att medarbetarna uttrycker samtidigt att det är en platt organisation. Den anledningen de tog upp till att de menade på att de hade en platt organisation var att de upplevde kommunikationen som öppen. Den koppling vi kan se att medarbetarna gör till att de anser sig ha en öppen kommunikation är det som Jacobsen (2008) tar upp, om att kommunikationen oftast är mer omfattande mellan dem som arbetar inom samma avdelning och har samma arbetsuppgifter och erfarenheter. Även Mikkelsen (1998) tar upp kommunikationens betydelse i en platt organisation där det krävs att man kan kommunicera med varandra. Då den ena chefen menar på att om det är något som medarbetarna vill göra så får de själv komma med det och att detta visar på att de har ett eget driv. Detta kopplar vi till att det är en ansats till platt organisation då platta organisationer ofta har tagit bort chefsnivåer. Vilket resulterar i att de chefer som finns kvar har fått ett större antal medarbetare att ta hand om och

att ett större ansvar har lagts ut på medarbetarna själva. Vilket vi ser ett samband till det som Granberg (2011) tar upp om den platta organisationen, då denna bortransonering av chefsnivåer har resulterat i att cheferna som finns kvar känner sig stressade och otillräckliga. Ifrån vårt resultat har det inte framkommit att cheferna känner sig stressade eller otillräckliga, men det framkommer dock att medarbetarna själv får komma om det är någonting. Vilket skulle kunna tyda på att det inte hinns med från chefernas sida. Detta skulle kunna vara en bidragande orsak till att medarbetarna själva får ta ett eget ansvar för sin utveckling.

5.3 Sammanfattning

Då både syftet och målet var oklart för medarbetarna, men även att målet var det för en av cheferna är frågan hur tydliga och hur väl organisationen har förmedlat detta till sina anställda. Kan det vara så att de inte förmedlat detta på ett tydligt sätt eller är det helt enkelt så att det fastnat på vägen då organisationens struktur är hierarkisk och har flera steg att ta trots att medarbetarna säger att det är en platt organisation. Det kan även vara så att det är förmedlat till cheferna, men att det då kan vara att de får så mycket information så att de varken hinner ta in all information eller än mindre föra den vidare, vilket kännetecknas av en platt organisation. En möjlig orsak kan vara att det är förmedlat ifrån organisationen, men att även medarbetarna får för mycket information och kan inte sortera vad som är viktigt för dem att ta till sig. Vi tänker då att det kan vara svårt att få medarbetarna till att tycka att detta samtal ska ge något när syftet och målet inte är tillräckligt förmedlat.

Då det framkommer ifrån både chefer och medarbetare att mallen för medarbetarsamtal inte är bra, så kan det finnas behov för en ny utformning. Vi har dock inte gjort någon utvärdering av organisationens medarbetarsamtalsmall och dess eventuella brister, därav kan vi inte uttala oss om dess kvalitet. Det kan dock vara flera faktorer som påverkar deras missnöje som att syftet och målet inte är förmedlat eller att organisationens mål med medarbetarsamtalet inte är uttalat. Detta skulle kunna resultera i att de inte ser någon mening med medarbetarsamtalet och upplever därför frågorna i mallen som något som bara finns och ska bockas av.

Då medarbetarna ser möjligheter till att kunna utvecklas på olika sätt tycker vi att det visar på en god vilja till att vilja fortsätta utvecklas inom företaget och är dessutom intresserade av att få ett arbete med ett större ansvar. Dessutom visar även cheferna god vilja till att utvecklas då de ser medarbetarsamtalet som en möjlighet för även dem själva till att kunna utvecklas och inte bara en utvecklingsmöjlighet för medarbetarna. Vi upplever det positivt att organisationen ger medarbetarna utvecklingsmöjligheter, men då det finns medarbetarsamtal så skulle detta eventuellt kunna användas som ett verktyg så att medarbetarna känner att dessa samtal ger något. Då det råder delade meningar om hur utvecklingsmöjligheter behandlas i medarbetarsamtalet.

Eftersom att det påtalats från flera håll att hälsa är något som borde behandlas vid medarbetarsamtalet kan det vara ett förslag till organisationen att ta med denna punkt vid dessa samtal. Detta skulle kunna visa på att organisationen bryr sig om sin största resurs - medarbetarna. Eftersom att det har framkommit ifrån en studie att medarbetare har svårt att lyfta frågor som rör balansen mellan arbetslivet och privatlivet samt arbetsrelaterad stress eftersom att medarbetarsamtalets fokus ligger på andra mål som ska uppnås. Anser vi att dessa frågor skulle kunna lyftas av chefen, vilket hade underlättat för med-

arbetaren samtidigt som företaget hade fått tillgång till informationen om hur deras personal mår. Det framkom från en respondent att det inte är lönt att ha medarbetarsamtal om det inte följs upp, vilket vi kan stödja. Det kan annars upplevas som om det som överenskommit inte haft så stor betydelse. Cheferna menar också att de borde bli bättre på att följa upp samtalet. Vi ser en risk med att inte följa upp det som kommit upp på medarbetarsamtalet då medarbetaren inte tar samtalet på stort allvar nästkommande gånger. Eftersom att det inte finns några direktiv ifrån ledningen att samtalen ska följas upp menar vi att det skulle kunna ha betydelse för medarbetarna då de ska känna att dessa samtal ska ge något och inte bara något som bockas av.

Eftersom att cheferna känner att de skulle vilja lära sig mer om att hålla i medarbetarsamtal samt att lära sig kommunicera, skulle det kunna vara relevant med en utbildning då det skulle kunna resultera i att både chef och medarbetare känner att de får ut mer av samtalet. Att chefer inte skulle kunna lära sig att kommunicera då de har klättrat inom organisationen och att de inte har högre utbildning tror vi inte beror så mycket på att de just har klättrat. Utan mer på personens vilja att lära sig och deras personlighet, vilket cheferna visat på i vår studie. Då vi inte vet hur chefer som deltagit i studien har tagit sig till sin position kan vi inte uttala oss om att kommunikationen beror på att de har klättrat.

Även om organisationen vill framstå som en platt organisation så kan det även ha en viss påverkan att det är många som har varit anställda länge och lever kvar i den hierarkiska andan och att det då kan vara svårare att anpassa sig från hierarkisk struktur till platt. Då det finns drag av både hierarkisk och platt struktur skulle man kunna tolka det som att företaget inte har anammat införandet av den platta organisationen fullt ut. Det som framkommit är att de som varit anställda länge har Everfresh andan och de ifrågasätter inte när det finns behov för att arbeta över. Då vi tolkar att de som har Everfresh andan ingår i en organisationskultur som det finns önskemål sett utifrån organisationen, att alla anammar. Det skulle även kunna vara så att denna anda är en sorts subkultur, då det framkommit att den inte delas av alla. Dessutom har det framkommit att det förekommit motsättningar mellan avdelningarna, för att de tänker olika. Det kan innebära att de tillhör olika subkulturer, vilket inte är så konstigt då de inom avdelningen har ett flertal gemensamma beskafter med varandra. Vi menar på att då man inom varje avdelning kämpar för avdelningens bästa är det kanske inte så konstigt att det uppstår en vi och dem känsla. En anledning till att det inte finns så många nya chefer på företaget kan vara att de inom företaget tar vara på duktiga medarbetare och ger dem chansen till att klättra till chefsposition. Därav finns det inga lediga tjänster som nya utifrån kan söka. Det finns även en baksida med detta tillvägagångssätt vilket kan vara att de i organisationen inte får några nya idéer utifrån.

Utifrån vår organisations förutsättningar som är en stor verksamhet är det kanske inte så konstigt att informationen har flera steg att ta, från sändare till mottagare. Då det är en stor organisation och informationen har lång väg att gå betyder det inte nödvändigtvis att ledningen är dålig på att skicka ut information. Däremot har det betydelse för hur mycket information som skickas ut, vilken information som skickas ut samt på vilket sätt de gör det. Dessutom har valet av kanal att skicka budskapet igenom en stor betydelse för om och hur det kommer fram. Detta är en avvägning som organisationen måste göra då de ska informera sina anställda. Vi menar på att denna organisation skulle kunna vara hierarkisk då det visat sig att medarbetarna upplever att kommunikationen är

dålig ledningsmässigt samt att de inte är lyhörda uppifrån. Då det framkommit att medarbetarna själv får ta eget initiativ till sin utveckling kan vi till viss del hålla med om att de visar på ett eget driv. Samtidigt menar vi på att det är viktigt att bli sedd för att fortsätta vilja utvecklas.

6. DISKUSSION

I detta kapitel kommer vi först att presentera en metoddiskussion. Därefter kommer vi även att göra en ansats till att besvara de frågeställningar som vi har i denna studie under rubriken: resultatens betydelse för medarbetarsamtalsutveckling. Den första frågeställning vi har är: hur beskriver chefer och medarbetare medarbetarsamtalet med avseende på syfte, mål och utformning? Den andra frågeställningen som ska besvaras är: vad upplever de som avgörande för hur samtalen blir? Den tredje frågeställningen lyder: hur kan deltagarnas erfarenheter förstås med hjälp av teorier kring kultur och kommunikation? Vi kommer avsluta kapitlet med förslag på vidare forskning.

6.1 Metoddiskussion

I efterhand anser vi att valet av den hermeneutiska forskningsinriktningen var rätt. I början av vår studie funderade vi även på om vi skulle använda oss utav enkäter, intervjuer eller båda metoderna. Då vi i vår studie var ute efter det unika och specifika om hur medarbetarsamtalet upplevs och den kvalitativa forskningen fokuserar på utsagor föll valet på denna forskning och en intervjustudie. Valet av intervjuer blev semi-strukturerade istället för strukturerade intervjuer då vi ville ge intervjupersonerna ett öppet svarsutrymme, vilket vi nu i efterhand känner var rätt val. Eftersom att intervjupersonernas svar resulterade i ett rikt material. Vilket vi fick stor användning av i vår studie. Den ansats vi valde i vår forskning var den abduktiva. Valet av denna ansats bidrog till att vi fick en förståelse samt gjorde nya upptäckter av det vi studerade med hjälp av empiri, tidigare forskning och det vi upplevt. Vilket har resulterat i att vi har lärt oss mycket, då vi fått läsa teori både innan och efter våra intervjuer. Vilket vi vill dra till vår fördel i utformandet av vår intervjuguide samt då vi skulle dra kopplingar mellan det resultat vi fick fram och det som teorin säger. I efterhand vill vi poängtera att den intervjuguide vi använde oss av har varit tillfredsställande. Då den var lätt att följa som intervjuare, övervägande enkla frågor att besvara för intervjupersonerna samt att den höll den beräknade tiden att genomföra den. Vi fick ett rikt material att arbeta med, vilket resulterade i att vi kunde besvara våra forskningsfrågor.

Vi har även funderat över vilka konsekvenser det har medfört att vi valde som intervjuare att turas om och genomförde tre intervjuer var, då frågorna kan ha ställts på olika sätt. I efterhand vill vi ändå konstatera att växlandet av intervjuare inte har haft en betydande påverkan på vårt material. Eftersom vi båda följde intervjuguiden och var närvarande under alla intervjuer samt kände att vi gick tillväga på ett liknande sätt, menar vi på att vårt tillvägagångssätt inte har påverkat intervjuerna i någon negativ riktning. Vi vill även poängtera att intervjupersonerna inte verkades uppleva det som ett hot att vi var två närvarande, utan intervjun upplevdes mer som ett samtal och utfördes i en lätt-sam stämning. Vid genomförandet av våra intervjuer valde vi att spela in och använde oss av en telefoninspelning. Anledningen till att vi valde en telefon som inspelningsinstrument var för att vi inte hade tillgång till en diktafon och ansåg att det var bättre att spela in med en telefon än att anteckna hela intervjun. Telefoninstrumentet hade vi nog inte använt oss utav ifall vi fått göra om vår undersökning. Det medförde en nackdel då funktionerna att pausa och backa tillbaka var desto svårare och vi fick ett hårdare jobb när vi skulle transkribera våra intervjuer, vilket även resulterade i att transkriberingen blev mer tidskrävande än nödvändigt. Det positiva med detta inspelningsinstrument var

att ljudet höll bra kvalitet. Vårt metodval resulterade i att vi fick ut en stor mängd material, vilket vi hade svårigheter med när vi skulle bearbeta och analysera det. Vi valde en tematisk analys för vi ville plocka ut delar vi ansåg relevanta och intressanta för vår studie. Dock var detta inte enkelt vilket resulterade i att det var tidskrävande och därför tog analyseringen en stor del av tiden i vår uppsatsprocess vilket vi inte ser som en fördel i processen.

För att dra en slutsats av vårt metodval vill vi poängtera att vi är nöjda. Vi anser att syftet och våra frågeställningar har blivit besvarade utifrån den metod vi använt och därav vet vi inte vad vi skulle gjort annorlunda om vi skulle göra om studien.

6.2 Resultatens betydelse för medarbetarsamtalsutveckling

Denna forskning har bestått av tre frågeställningar som ska hjälpa oss att besvara vårt syfte i denna studie. Den första frågeställningen är: *Hur beskriver chefer och medarbetare medarbetarsamtalet med avseende på syfte, mål och utformning?* Då det framkommit i vår studie att medarbetarna inte visste *syftet* och *målet* med medarbetarsamtalet svarade de utifrån sina egna uppfattningar. Medarbetarna trodde att syfte och mål handlar om medarbetarnas och organisationens utveckling. Cheferna däremot var säkrare på vad syftet är, men när det gällde målet rådde det tveksamhet ifrån en av dem. De menade på att syftet med medarbetarsamtalet var att få rätt man på rätt plats, förmedla viktig information och kartlägga medarbetarens nuvarande situation. En av cheferna menar på att det finns många mål och att ett av dessa är att få en väl fungerande organisation, medan den andra menar på att det är att få rätt man på rätt plats. En av cheferna och medarbetarna uppfattade syftet och målet som likartat. Syftet med medarbetarsamtalet är något som framkommer ifrån företagets personalhandbok, däremot nämns det inget om medarbetarsamtalets mål. Ifrån en muntlig källa på företaget framkommer det att målet är något som ska förmedlas från cheferna till medarbetarna.

Den slutsats vi kan dra angående syftet och målet är att å ena sidan har målet inte förmedlats tillräckligt tydligt till cheferna eller så är målet inte förmedlat alls då det kan vara så att informationen har fastnat på vägen eftersom att budskapet om målet inte har kommit fram till chefer och medarbetare. Vilket skulle kunna tyda på att det är en hierarkisk organisationsstruktur. Därav kan det vara svårt att få medarbetarna till att tycka att detta samtal ska ge något när informationen inte nått fram.

I vår studie har det även framkommit både ifrån chefer samt medarbetare att *utformningen* av medarbetarsamtalet har brister. Cheferna anser att mallen borde förbättras och förnyas och medarbetarna upplever den som något som bara ska bockas av. Den anses både som lite väl strukturerad och för generell därmed anses mallen behöva ny utformning. Den anledning till att medarbetaren och chefer har en negativ upplevelse av mallens utformning kan vara att de inte vet vad samtalet ska leda till, det vill säga organisationens syfte och mål med samtalet, och då kan det vara svårt att förstå vad de frågor som ställs har för innebörd för medarbetarna. Det kan även vara så att deras mall har brister och borde få en ny utformning så att både chefer och medarbetare känner att den ger något.

Den andra frågeställningen i vår studie är: *Vad upplever de som avgörande för hur samtalen blir?* Det framkommer att *uppföljningen* är något som brister vilket både chefer och medarbetare lyfter fram. Cheferna menar på att de borde bli bättre på att följa upp samtalet, men att det inte finns några direktiv ifrån ledningen. Medarbetarna menar på

att om man nu ska ha ett medarbetarsamtal så ska det följas upp, annars är det ingen mening med att ha ett. Likaså framkommer det att det finns både chef och medarbetare som saknar en punkt i medarbetarsamtalet som berör ämnet *hälsa*. Medarbetaren menar på att det är viktigt då det visar på att organisationen bryr sig om sina anställda och inte bara siffror. Chefen anser att det är på sin plats då det är viktigt att alla mår bra. Medarbetarnas *syn på utveckling* är att organisationen är duktiga på att agera när det gäller utveckling, men att det råder delade meningar om huruvida det behandlas i medarbetarsamtalet. Utöver detta som redan har nämnts menar cheferna även på att det inte bara är medarbetarna som utvecklas på medarbetarsamtalet, utan att även de kan utvecklas i sitt chefskap när de får feedback ifrån medarbetarna. De lyfter även fram att det finns ett behov att lära sig mer om medarbetarsamtalet och att de därför hade kunnat tänka sig att gå en utbildning. För att sammanfatta detta och besvara vår frågeställning så framkommer det att: uppföljning behöver förbättras, hälsa är ett ämne som bör tas upp, cheferna får feedback ifrån medarbetarna samt att cheferna får utbildning i medarbetarsamtalet.

Den tredje och därmed den sista frågeställningen i vår studie är: *Hur kan deltagarnas erfarenheter förstås med hjälp av teorier kring kultur och kommunikation?* Det resultat vi har fått fram i vår studie har vi kunnat se att det finns en påverkan ifrån organisationens struktur, kultur och kommunikation. Då det råder oklarheter ifrån medarbetarna om organisationens syfte och mål med medarbetarsamtalet samt ifrån en chef om målet. Detta kan vi härleda till att *kommunikationen* har brustit någonstans i ledet. Oavsett om organisationen är platt eller hierarkisk har det påverkan på kommunikationen. Vi upplever att det finns en *hierarkisk struktur* då det framkommit att kommunikationen är dålig ledningsmässigt och att det resulterar i att det kan bli vissa nivåer i organisationen som blir utan information. I en hierarkisk struktur har kommunikationen många steg att ta samt att det finns en risk att den stannar på vägen. Det kan vara så att informationen antingen fastnat mellan ledning och chef eller mellan chef och medarbetare.

Däremot framkom det ifrån medarbetarna att deras organisation har en *platt struktur* och en öppen kommunikation. Likaså att kommunikationen var öppen mellan chefer och medarbetare. Detta kopplar vi till att kommunikationen är bra avdelningsvis, vilket kanske inte är så konstigt när de utför likartade arbetsuppgifter och befinner sig nära varandra. Om det nu är så att det verkligen är en platt organisation, så kan det även finnas brister i denna struktur som påverkar kommunikationen. Då det kan ha bortrationaliserats chefer så har de chefer som finns kvar fått fler medarbetare att ta hand om samt mer information att hantera. Därav kan det vara så att de inte hunnit förmedla syftet och målet till sina medarbetare. Oavsett om det är en hierarkisk-eller platt organisation så har det betydelse för hur syftet och målet har förmedlats beroende på om det har förmedlats via det talade språket eller om det har skickats via text. Eftersom att informationen inte har nått fram så skulle det kunna bero på att informationen har förmedlats via text.

Det som framkommit i vårt resultat var att de flesta ansåg att utformningen av deras medarbetarsamtalsmall borde förnyas och att frågorna var tråkiga samt att det känns som något som bara ska bockas av. Då vi inte har gjort en utvärdering av företagets mall, så kan vi inte uttala oss om kvaliteten på frågorna. Eftersom att alla menar på att den är dålig och att de flesta känner det som något som bara ska klaras av så skulle det kunna bero på att syftet och målet inte är förmedlat. Det skulle även kunna bero på att mallens utformning inte är bra och behöver få ett nytt utförande. Däremot har det framkommit att organisationen är duktiga på att agera när det gäller utveckling, vilket skulle

kunna tyda på att de är en platt organisation. I en platt organisation är det viktigt att upprätthålla kompetensen hos medarbetarna. Då det kommer fram att uppföljningen är bristfällig, fattas en punkt angående hälsa samt att en chef vill lära sig kommunicera till många samtidigt tyder även detta på att det är en platt organisation, vilket skulle kunna tyda på att tiden inte räcker till. Mycket av det resultat som framkommit visar på att organisationen har en platt struktur, men ändå upplever vi att den är hierarkisk då kommunikationen inte följt med och informationen kommer inte fram.

I detta företag har det även framkommit att det finns en sorts *organisationskultur* som benämns som Everfresh andan, vilket de som har varit med från början besitter, men som inte delas av alla. De som ingår i denna subkultur har gemensamma erfarenheter och därmed uppnår gemensam förståelse. Denna Everfresh anda tror vi skulle kunna bidra till att den hierarkiska strukturen lever kvar då många chefer ingår i denna anda och kommunikationen kommer inte vidare ut i organisationen till medarbetarna. Detta kan även vara en bidragande orsak till att kommunikationen upplevs dålig från ledningen. Vid införandet av den platta strukturen har kanske inte kommunikationen hängt med. Everfresh andan behöver inte innebära ett hinder utan kan även vara en tillgång då det är många som sitter inne med stor kunskap och erfarenhet om företaget.

6.3 Förslag till vidare forskning

I vår studie har vi kommit fram till att strukturen, kulturen och kommunikationen har en påverkan på medarbetarsamtalet. Därav tycker vi att det skulle vara intressant att forska vidare om och göra fler och djupare studier om hur kommunikation, struktur och kultur påverkar medarbetarsamtalet samt om det finns andra faktorer som skulle kunna påverka detta samtal. Likaså att göra en utvärdering om hur medarbetare och organisationer skulle vilja att medarbetarsamtal utförs, med andra ord en ny utformning. Då det eventuellt inte behöver se ut som det gjorts hitintills med ett samtal en gång per år och utförs individuellt. Eftersom att organisationer ständigt förändras så kanske även medarbetarsamtalet behöver göra det. En intressant forskning skulle även kunna vara att jämföra medarbetarsamtalet mellan privat och offentlig organisation.

Referenser

- Alvesson, M. & Deetz, S. (2000). *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Bakka, J.F., Fivelsdal, E. & Lindkvist, L. (2001). *Organisationsteori: struktur, kultur, processer*. (4., [rev. Och utök.] uppl.), Malmö: Liber ekonomi.
- Bang, H. (1999). *Organisationskultur*, 2. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Bruzelius, L.H. & Skärvad, P. (2011). *Integrerad organisationslära*. (10., [rev. och aktualiserade] uppl.) Lund: Studentlitteratur AB.
- Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (1. uppl.) Malmö: Liber ekonomi.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (2. [rev.] uppl.) Malmö: Liber.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2007). *Research methods in education*. (6. ed.) London: Routledge.
- Engquist, A. (1994). *Kommunikation på arbetsplatsen: chefen, medarbetaren, gruppen*. (2. uppl.) Stockholm: Rabén Prisma.
- Engquist, A. (1990). *Utvecklingssamtal som förändringsinstrument: teoretisk och empirisk analys = [Communication between manager and coworker as a change agent] : [theoretical and empirical analyses]*. Diss. Uppsala : Univ.. Uppsala.
- Engström, P. (2005). *Samtal och ledarskap: en studie av medarbetarsamtal i grundskolan*. Diss. Göteborg : Göteborgs universitet, 2005. Göteborg.
- Everfresh (n.d). *Vår affärsidé*. Hämtat 9 mars 2012 från Everfresh:<http://www.totalproducenordic.se/everfresh/sv/om-oss/var-affarside/>
- Everfresh (n.d). *Vår affärsmodell*. Hämtat 9 mars 2012 från Everfresh:<http://www.totalproducenordic.se/everfresh/sv/om-oss/var-affarsmodell/>
- Everfresh (n.d). *Våra värderingar*. Hämtat 9 mars 2012 från Everfresh:<http://www.totalproducenordic.se/everfresh/sv/om-oss/vara-varderingar/>
- Everfresh (n.d). *Vår historia*. Hämtat 9 mars 2012 från Everfresh:<http://www.totalproducenordic.se/everfresh/sv/om-oss/var-historia/>
- Everfresh (n.d). *Vår koncern*. Hämtat 9 mars 2012 från Everfresh:<http://www.totalproducenordic.se/everfresh/sv/om-oss/koncernen/>
- Falkheimer, J. & Heide, M. (2007). *Strategisk kommunikation: en bok om organisations relationer*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Fejes, A. & Thornberg, R. (red.) (2009). *Handbok i kvalitativ analys*. (1. uppl.) Stock

holm: Liber.

Granberg, O. (2009). *Lära eller läras: om kompetensutveckling och utbildningsplanering i arbetslivet*. (2., uppdaterade och omarb. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Granberg, O. (2011). *PAOU: personaladministration, HRM och organisationsutveckling*. (8., [rev. och utök.] utg.) Stockholm: Natur och kultur.

Göransson, H.G. & Garpe, B. (red.) (2011). *Arbetslagstiftning: lagar och andra författningar som de lyder 1 juli 2011*. (38., rev. uppl.) Stockholm: Norstedts juridik.

Heide, M. , Johansson, C. & Simonsson, C. (2005). *Kommunikation & organisation*. (1. uppl.) Malmö: Liber.

Hilmarsson, H.T. (2010). *Samtalet med känslomässig intelligens: [en handledning i konsten att samtala]*. (3.uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. (3., [rev.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Jakobsen, L., Nahnfeldt, C., Nyroos, L., Olin-Scheller, C., & Sandlund, E. (2010). Medarbetarsamtal som arena för att befästa normer kring medarbetarskap. *Arbetsmarknad och arbetsliv*, 16(3). Hämtad från:

<http://lu.summon.serialssolutions.com/search?s.q=medarbetarsamtal+som+arena+f%C3%B6r+att+bef%C3%A4sta+normer+kring+medarbetarskap>

Johannesson, A. & Tufte, P.A. (2003). *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. (1. uppl.) Malmö. Liber.

Kock, H. (red.) (2010). *Arbetsplatslärande: att leda och organisera kompetensutveckling*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

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

Lindelöw, M. (2008). *Kompetensbaserad personalstrategi: hur du tar reda på vad organisationen behöver, bemannar den rätt och utvecklar den inför framtiden*. (1.utg.) Stockholm: Natur och kultur.

Lindgren, M. (2001). *Utvecklingssamtal: mellan chefer och medarbetare: undersökning av en samtalstyp i arbetslivet*. Diss. Lund. Univ., 2001. Lund.

Lindmark, A. & Önnevik, T. (2006). *Human resource management: organisationers hjärta*. Lund: Studentlitteratur.

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

Patel, R. & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. (3., [uppdaterade] uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Bilagor

1. Introduktionsmail till intervjupersonerna

Hej!

Vi heter Linn Lundström och Pernilla Lindvall och läser PA-Programmet (Personal och Arbetslivs Programmet) vid Lunds universitet. Vi har nu kommit till den del i våra studier då vi ska skriva en kandidatuppsats i arbetslivspedagogik som ska innefatta organisationsutveckling, ledarskap eller lärande i arbetslivet. Utifrån dessa ämnen har vi valt att lägga vår studie på medarbetarsamtalet.

Syftet med vår studie är att klargöra hur chefer och medarbetare på Everfresh uppfattar medarbetarsamtal, samt att sätta dessa uppfattningar i relation till organisationens syfte och mål.

Därav har vi valt att höra av oss till er för att få tillgång till era åsikter och kunna utföra vår studie. Intervjuerna kommer utföras i konferensrum X på Everfresh. Vi båda studenter kommer vara närvarande under intervjun, men vi har delat upp arbetet så att det är en som intervjuar och en som kommer sköta bandinspelning och föra anteckningar av intervjun. Bandinspelningen måste givetvis ske med ditt samtycke. Intervjun kommer vara anonym det vill säga att vi inte kommer avslöja vem som sagt vad. Beräknad intervju tid är 40 minuter, men det kan komma att dra över. Om det är något du funderar över, tveka inte att höra av dig till oss.

Vi ser framemot att träffa dig och vi ses överenskommen tid för intervjun i konferensrum X på Everfresh.

Tack på förhand!

Med vänliga hälsningar

Linn Lundström Pernilla Lindvall

Om vidare information ring oss gärna eller maila:

Linn Lundström xxxxxxxxxxxx, mail: xxxxxxxxxxxx

Pernilla Lindvall xxxxxxxxxxxx, mail: xxxxxxxxxxxx

2. Intervjuguide

Frågor till intervjuguide

Denna guide kommer användas till både chefer och medarbetare

Bakgrund

Hur länge har du varit anställd? (0-2, 2-4, 4-6, 6- 8, 8-)

Vad har du för utbildning? grundskola, gymnasium, universitet

Vad har du för position inom företaget?

Vad kan du berätta om ditt arbete?

Eventuell följdfråga: Vad är det bästa med ditt arbete?

Organisationen

Vad är bakgrunden till att företaget har utvecklingssamtal? (syfte)

Vad vill företaget uppnå med utvecklingssamtalen?(mål)

Hur väl känner du till företagets målsättningar?

Har cheferna gått någon utbildning i att hålla utvecklingssamtal?

Eventuella följdfrågor: Vilken? Vad har den innehållit? Vilken uppfattning har du om den?

Utvecklingssamtalet

Hur skulle du vilja beskriva era utvecklingssamtal?

Hur förbereder du dig inför utvecklingssamtalet?

Utgår ni från någon sorts mall på utvecklingssamtalet?

Eventuella följdfrågor: Vilken? Varför just den?

Kan du berätta vad som tas upp på utvecklingssamtalet?

Om det saknas något-vad tycker du skulle funnits med?

Vilka påverkansmöjligheter har du på utvecklingssamtalet?

Hur ofta har ni utvecklingssamtal?

Var utförs utvecklingssamtalet?

Finns det någon uppföljning av utvecklingssamtalet?

Eventuella följdfrågor: På vilket sätt? Vad blir resultatet?

Vad leder utvecklingssamtalen fram till?

Utvecklingsmöjligheter

Hur behandlas dina utvecklingsmöjligheter i utvecklingssamtalet?

Vilka utvecklingsmöjligheter finns det för dig inom företaget?

På vilket sätt skulle du kunna tänka dig att utvecklas?

Vad motiverar dig till att utvecklas inom företaget?

Arbetsmiljö

Hur behandlas arbetsmiljöaspekter i utvecklingssamtalet?

Hur skulle du vilja beskriva arbetsmiljön på denna arbetsplats?(Relationer/ Kommunikation/ Trivsel/ Arbetsredskap)

Hur tas denna information tillvara?

Vilken betydelse har arbetsmiljön för dig?

Övrigt

Är det något annat du skulle vilja tillägga angående utvecklingssamtalet?



LUNDS
UNIVERSITET

LUNDS UNIVERSITET
Sociologiska institutionen
Avdelningen för pedagogik
Box 114, 221 00 LUND
WWW.soc.lu.se