LUNDS
UNIVERSITET
Pedagogiska institutionen
Box 199, 221 00 Lund

Kurs: PEDK11
Arbetslivspedagogik
Kandidatuppsats, 15 högskolepoäng
2009-05-28

Utvecklingssamtal; Hur lyckas man?

- En kvalitativ fallbaserad studie

Anna Tannerfalk

Handledare:
Maria Löfgren Martinsson

ABSTRACT

Titel:	Utvecklingssamtal - Hur lyckas man?
Arbetets art:	Kvalitativ fallbaserad studie
Sidantal:	46 sidor inklusive bilagor
Författare:	Anna Tannerfalk
Handledare:	Maria Löfgren Martinsson
Datum:	2009-05-28
Sammanfattning:	I denna studie har jag undersökt hur en organisation kan lyckas med sina utvecklingssamtal. De har det senaste året genomfört vissa förändringar gällande processen kring utvecklingssamtal. Studien har genomförts med utgångspunkt i medarbetares uppfattning, analyserat utvecklingssamtal och granskat vilka utvecklingsmöjligheter medarbetaren har. Vidare har jag även undersökt vilka förutsättningar som krävs för att en medarbetare ska uppleva sig ha reella utvecklingsmöjligheter. Det metodologiska angreppssättet utgörs av ett kvalitativt synsätt. Sex intervjuer har genomförts med medarbetarna på en av avdelningarna på det utvalda företaget. Urvalet av dessa sex respondenter gjordes av min handledare på företaget med ett antal kriterier som jag satt upp. Vid intervjuerna har en guide framställts för att få en struktur på samtalen. Intervjuerna spelades in på band och därefter gjordes transkript på intervjuerna. Därefter sattes empirin samman för att sedan kunna analyseras gentemot den valda teorin. Jag har fått en inblick i hur utvecklingssamtalen fungerar idag på företaget och hur medarbetarna upplever dessa fungera. Överlag var medarbetarna nöjda med att förändringar genomförts, men de var medvetna om att det fortfarande var inne i en pågående förändringsfas. De tyckte dock fortfarande att vissa delar inte var tillräckligt tydliga och ibland lite röriga, såsom feedback och samtalsunderlag till samtalen. Uppföljning av utvecklingssamtalen var något som de saknade. De flesta upplevde sig ha möjligheter att utvecklas på företaget genom utvecklingssamtalen. Förslag på fortsatt forskning är att detta företag vidare gör liknande undersökningar på de andra avdelningarna för att få en så bred bild som möjligt, så att de får en grund till sitt fortsatta utvecklingsarbete. Om företaget även skulle göra jämförelser på de olika avdelningarna för att se likheter och skillnader, för att vidare dra nytta av varandras olikheter och likheter. Det hade också varit intressant att göra fortsatta studier om hur teamledaren ser på sin nya roll och uppgifter och vad de har för uppfattning om de nya utvecklingssamtalen för att få en bredare bild om hur företaget kan fortsätta sitt arbete.
Nyckelord:	utvecklingssamtal, medarbetaresamtal, planeringssamtal, organisationsutveckling, kompetensutveckling, human resource development (HRD),

FÖRORD: 5

1. INLEDNING 6

1.1 FÖRETAGET 6
1.2 PROBLEMOMRÅDE 6
1.2.1 PROBLEMFORMULERING 7
1.3 SYFTE 7
1.4 AVGRÄNSNINGAR 7
1.5 BAKGRUND 7
1.5.1 SYFTET MED FÖRÄNDRADE UTVECKLINGSSAMTAL 8
1.5.2 MÅLBESKRIVNING 8
1.6 PEDAGOGISK RELEVANS 8

2. TEORI 10

2.1 VAL AV LITTERATUR 10
2.2 KÄLLKRITIK 10
2.2.1 TILLGÄNGLIGHET 10
2.2.2 RELEVANS 11
2.2.3 AUTENCITET 11
2.2.4 TROVÄRDIGHET 11
2.2.5 AKTUALITET 11
2.3 SYN PÅ ORGANISATIONSUTVECKLING OCH KOMPETENSUTVECKLING 11
2.4 TIDIGARE FORSKNING KRING UTVECKLINGSSAMTAL 13
2.4.1 SYFTE MED UTVECKLINGSSAMTAL 13
2.4.2 VIKTIGA DELAR I UTVECKLINGSSAMTAL 14
2.4.3 VAD ÄR ETT UTVECKLINGSSAMTAL? 14
2.6 FÖRUTSÄTTNINGAR 15
2.7 INNEHÅLL 16
2.7.1 DOKUMENTATION 17
2.7.2 MÅL 17
2.8.3 FEEDBACK 18
2.8 GENOMFÖRANDE 18
3.8.1 FÖRBEREDELSER 19
2.9 KONSEKVENSER 19
2.9.1 KOMMUNIKATION 19
2.9.2 UPPFÖLJNING 20
2.10 SAMMANFATTNING 20

3. METOD 21

3.1 UTGÅNGSPUNKTER 21
3.2 GENOMFÖRANDE 22
3.2.1 INTERVJUER 23
3.2.2 DATAINSAMLING 24
3.2.3 DATABEARBETNING 25
3.4 ETIK 25
3.5 VALIDITET OCH RELIABILITET 26

4. RESULTAT 27

4.1 FÖRUTSÄTTNINGAR 27
4.1.1 VAD ÄR ETT UTVECKLINGSSAMTAL? 27
4.1.2 TEAMLEDARE ELLER SEKTIONSCHEF? 27
4.2 INNEHÅLL 27
4.2.1 DELAKTIGHET OCH MÖJLIGHET ATT PÅVERKA? 27
4.2.2 FEEDBACK 28
4.2.3 ÄMNESOMRÅDEN 29
4.3 GENOMFÖRANDE 29
4.3.1 FÖRBEREDELSER 29
4.3.2 DOKUMENTATION 30
4.3.3 FREKVENSEN AV UTVECKLINGSSAMTAL 30
4.4 KONSEKVENSER 31
4.4.1 PÅVERKAN PÅ DEN PERSONLIGA UTVECKLINGEN 31
4.4.2 PÅVERKAN PÅ KARRIÄRUTVECKLINGEN 32
4.4.3 ÅSIKTER OM SKILLNADER KRING DE GAMLA RESPEKTIVE DE NYA UTVECKLINGSSAMTALEN 32
4.4.4 UPPFÖLJNING 33
4.5 SAMMANFATTNING 33

5. ANALYS OCH DISKUSSION 35

5.1 FÖRUTSÄTTNINGAR 35
5.1.1 TEAMLEDARE ELLER SEKTIONSCHEF? 35
5.1.2 FREKVENS PÅ UTVECKLINGSSAMTAL 36
5.2 INNEHÅLL 37
5.2.1 MÅL 37
5.2.2 FEEDBACK 38
5.3 GENOMFÖRANDE 38
5.3.1 FÖRBEREDELSER 38
5.4 KONSEKVENSER 39
5.4.1 KOMMUNIKATION 39
5.4.2 UPPFÖLJNING 40
5.4.3 UTVECKLINGSMÖJLIGHETER 40
5.5 SAMMANFATTNING 42
5.6 FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING 42
5.7 AVSLUTANDE REFLEKTIONER OCH FÖRSLAG TILL ÅTGÄRDER 43
5.7.1 ÅTGÄRDSFÖRSLAG 43
5.7.2 FRÅGESTÄLLNING 43

7. REFERENSER 45

8. BILAGOR 47

BILAGA 1. 47

Förord:

Jag vill rikta ett stort tack till alla på företaget som varit delaktiga i denna studie, framför allt de personer som deltagit i intervjuerna och min handledare på företaget. Nästa tack går självklart till min handledare Maria Löfgren Martinsson som hjälpt mig mycket under hela processen för att få studien färdig i tid. Jag vill också rikta ett tack till alla kära studiekamrater som funnits där för diskussion under processens gång.

1. Inledning

I detta inledande kapitel kommer jag först presentera lite bakgrund om utvecklingssamtal för att sedan redogöra för företaget som studien genomförts på. Därefter kommer studiens problemområde, syfte och avgränsningar beskrivas. Sedan berättar jag bakgrunden till varför företaget genomfört vissa förändringar gällande utvecklingssamtalen. Slutligen förklarar jag studiens pedagogiska relevans.

”Medarbetarsamtal är ett ledningsverktyg som traditionellt utvecklats och använts i organisationer för allt från fördelning av arbetsuppgifter, utveckling och sättande av arbetsmål till kartläggning och genomgång av kompetens- och utvecklingsbehov.” (Mikkelsen, sid. 12-13, 1998) Detta är bara en liten del i vad ett medarbetar/utvecklingssamtal innefattar. Utvecklingssamtal och medarbetarsamtal är inom organisationer och företag samma sak. I denna studie kommer dessa begrepp gå under samma benämning.

I dagens arbetsmarknad skulle man kunna säga att mottot för de flesta organisationer är följande; tid är pengar. Allt kostar pengar och fel beslut kan leda till att organisationen tappar slagkraft mot andra konkurrerande organisationer. Dock är utvecklingssamtal inget som ska stressas igenom, inte heller är det något som inte krävs någon planering och förberedelse kring, för att ge de resultat som eftersträvas, både för individ och för organisationen. Därför måste varje organisation titta på vilka fördelar som finns, både för kortsiktiga såväl som långsiktiga resultat, att utvecklingssamtal används på arbetsplatsen som en del i organisationens fortsatta utveckling och överlevnad på arbetsmarknaden. Denna studie kommer att fokusera på att försöka hitta vilka förutsättningar som krävs för att genomföra utvecklingssamtal på ett bra sätt, det vill säga på ett sätt som får medarbetarna att se sina egna utvecklingsmöjligheter. Detta leder ofta i sin tur till att även organisationen utvecklas.

1.1 Företaget

Företaget som jag valt att göra min studie hos är ett som utvecklar mjukvara till mobiltelefoner. Företaget finns i olika delar av världen såsom exempelvis Lund, San Diego och Kiev. Bara i Sverige har de expanderat från att ha tre anställda till 325 stycken under de senaste tio åren. Då detta företag verkar på en föränderlig marknad strävar företaget alltid efter innovativa förbättringar och arbetar för att vara ledande inom mobil teknologi. Företaget arbetar mot många av världens större nätverksoperatörer och mobiltelefontillverkare. Målet är att hålla sig ajour gentemot marknaden i dagsläget och tillhandahålla originell mjukvara som fungerar på alla nätverk och i alla mobiltelefoner. Företaget har vissa strategier för att uppnå sina mål; varaktiga och ständigt växande kundrelationer, skräddarsydda kvalitativa lösningar inom design och interoperabilitet (att samma mjukvara ska fungera på flera olika servrar och plattformar) samt att kontinuerligt investera i ny teknologi. Företaget vill även ständigt stärka varumärket genom duktig personal och ett positivt arbetsklimat. (Hämtat från Företagets hemsida samt samtal med min handledare på företaget)

1.2 Problemområde

Problemområden kan tillkomma på olika sätt, bland annat genom att något upplevs som problematiskt. Oavsett vilket sätt problemet uppkommer på så måste det granskas innan forskningsprocessen går vidare. Det som studeras vid en granskning är exempelvis om det finns ett behov av kunskap inom ett särskilt område och om en framtida undersökning kommer att öka kunskapen. (Patel och Davidson, 2003) På företaget har det framkommit genom deras klimatanalys som genomfördes på organisationen under 2008 att det fanns ett

visst missnöje kring feedback och de utvecklingssamtal som användes. Det framkom att medarbetarna inte ansåg att de fick tillräckligt med feedback av sina chefer eller att de utvecklingssamtal som fanns var tillräckligt effektiva och givande eller hölls kontinuerligt nog. Kommentarer kring hur kommunikationen fungerar fick även dessa lite sämre medelvärde i klimatanalysen. Exempel på det som framkom handlade om att förväntningarna på medarbetarnas roll inte var tillräckligt tydlig eller gemensamt överenskommet, inte heller kände medarbetarna att feedbacken (både positiv och negativ) var tillräckligt tydlig. Med detta som bakgrund kände både jag och min handledare på företaget att detta var något som kändes aktuellt och intressant att undersöka mer. Efter denna klimatanalys har företaget genomfört en del förändringar gällande deras utvecklingssamtal, bland annat upplägget på dessa, förberedelser, utbildning inför de som ska hålla i dem med mera. Fokus från företagets sida efter klimatanalysen gentemot medarbetarna blev att prioritera feedback, karriärplanering, utveckling, kommunikation och tydlighet. Detta anser jag att ett företag kan få in i ett utvecklingssamtal om de vet hur de ska göra och vad de behöver tänka på för att få ett bra resultat. Eftersom jag själv brinner för att det ska finnas möjlighet till personlig utveckling för medarbetare i alla organisationer kände jag att detta var ett projekt som jag gärna tog mig an.

1.2.1 Problemformulering

Huvuddelen i problemformuleringen kom att bli;

- Vilka förutsättningar krävs för att medarbetare ska känna att det finns reella utvecklingsmöjligheter genom att ha utvecklingssamtal?

Senare utvecklades också en utökad problemformulering som genererades efter hand under arbetets gång;

- Hur skapar man goda förutsättningar i en organisation för att utvecklingssamtalen verkligen utvecklar dess medarbetare.

Det är viktigt vid skapandet av problemformuleringar att man tydligt visar om fokus kommer att ligga på någon av dessa. Görs inte detta är det lätt att läsaren tror att författaren kommer att lägga samma vikt för alla. (Rienecker, 2003)

1.3 Syfte

Genom syftet beskrivs ett övergripande mål om vad som avses att undersökningen ska leda till (Patel och Davidson, 2003). Mitt syfte i denna studie lyder som följer:

- Att med utgångspunkt i medarbetares uppfattning, analysera utvecklingssamtal och se vilka utvecklingsmöjligheter medarbetaren har.

1.4 Avgränsningar

Avgränsningarna som gjorts i denna studie är att jag inte kommer att försöka generalisera utanför varken företagets eller ens avdelningens dörrar. Skulle generaliseringar uppstå, kommer de endast att gälla för denna studie och inom den avdelning som forskningen ägt rum.

1.5 Bakgrund

Som nämndes under rubriken problemområde, har företaget genom klimatanalysen som gjorts på företaget under 2008 bland annat fått en del mindre bra resultat kring feedback, tydlighet och utvecklingssamtal. Efter ett inledande möte med båda Human Resource-cheferna på företaget bestämde vi tillsammans att det skulle vara intressant att undersöka mer och se hur

medarbetarnas syn på utvecklingssamtalen förhoppningsvis har förändrats sedan de nya infördes under hösten 2008. Några av deras mest prioriterade områden ligger i att fokusera på:

- Feedback
- Karriärplanering & personlig utveckling
- Kommunikation & tydlighet
- Coachande förhållningssätt

Men de nya utvecklingssamtalen är det tänkt att dessa ska fokusera mest kring vikten av att konstruera tydliga mål, att kunna ge konstruktiv feedback på individnivå där man både talar om styrkor och utvecklingsområden samt att säkerhetsställa kompetensutvecklingen. Något som skiljer de nya utvecklingssamtalen på företaget från de gamla är att numer är det teamledaren som håller i samtalen istället för sektionschefen.

1.5.1 Syftet med förändrade utvecklingssamtal

- Säkerställa relevant utveckling av medarbetare och verksamhet på företaget. (internt arbetsmaterial från företaget)
- I samtalet kopplas verksamhetens mål, och de kompetensbehov det ställer, till den enskilde medarbetarens kompetensprofil och krav på utveckling. (internt arbetsmaterial från företaget)
- Medarbetaren ska få personlig feedback på sina prestationer samt möjlighet att ge feedback på verksamheten och sin arbetssituation. (internt arbetsmaterial från företaget)
- Samtalen är avsedda att stimulera och skapa effektivitet samtidigt som de ska säkerställa framtida kompetensbehov. (internt arbetsmaterial från företaget)

1.5.2 Målbeskrivning

Målet är att varje medarbetare skall ha ett samtal varje år, där även en individuell utvecklingsplan skall utformas. Uppföljning av detta samtal ska ske dels genom utvecklandet av ett mer coachande förhållningssätt samt en förbättrad feedbackkultur där återkoppling på individnivå görs löpande under året. (internt arbetsmaterial från företaget)

1.6 Pedagogisk relevans

Den pedagogiska fokusen inom arbetslivet hamnar främst kring lärande och utveckling av såväl organisationer som individerna inom dessa. Utvecklingsåtgärder som kompetensutveckling och teambuilding är något som många organisationer satsar mer och mer på. För att utveckling ska ske genom en planerad förändring är många forskare eniga om att man behöver applicera beteendevetenskapen på förändringsprocessen (French & Bell, 1999). French och Bell har satt samman en definition av vad organisationsutveckling innebär

> *”Organization development is a long-term effort, led and supported by the top management, to improve an organization´s visioning, empowerment, learning, and problem-solving processes, through an ongoing, collaborative management of organization culture- with special emphasis on the culture of intact work teams and other team configurations- using the consultant-facilitator role and the theory and technology of applied behavioural science, including action-research.* “(French & Bell, sid. 25-26, 1999)

På så sätt kan man se utvecklingssamtal som en del i både den organisatoriska och den individuella utvecklingen. Utvecklingssamtal kan ses som ett hjälpmedel för organisationer att för att föra fram och upprätthålla medarbetarens utveckling på arbetsplasten. De blir på så sätt

viktigt för organisationer att skapa bra förutsättningar för att utvecklingssamtal just ska generera utveckling av såväl individen som organisationen. (Mikkelsen, 1998)

2. Teori

I detta avsnitt kommer studiens teoretiska utgångspunkter presenteras. Först kommer de använda källorna i studien kritiskt behandlas och därefter följer de teoretiska utgångspunkterna. Utgångspunkterna i teorin är bland annat syn på organisations- och kompetensutveckling, tidigare forskning på ämnet, förutsättningar; innehåll; genomförande; och konsekvenser kring utvecklingssamtal.

2.1 Val av litteratur

Sökningen startades i databasen XERXES efter gamla uppsatser som forskat kring liknande ämnesområde och tittade där igenom litteraturlistorna för att se om det fanns något som kunde vara relevant för denna studie. Sökord som har använts är utvecklingssamtal, medarbetarsamtal, planeringssamtal, organisationsutveckling, kompetens, kompetensutveckling och Human Resource Development (HRD). Därefter upplevde jag mig ha en bas på litteratur som kändes användbar, i alla fall till en början för undersökningen. De generella områden som sökts kring är utvecklings- och medarbetarsamtal samt kommunikation mellan chef och medarbetare. En granskning av några avhandlingar (som kändes relevanta för studien) genomfördes för att se efter möjligheter att dra nytta av deras tidigare studier. Att det finns tidigare forskning kring hur hantering av utvecklingssamtal ska utföras, för att få ett gott resultat både för organisation samt för individ, råder ingen tvekan. Sökandet fortsatte i olika databaser, såsom EMERALD INSIGHT, där några av de utländska källorna i studien hittades. Området har också diskuterats en hel del i olika tidskrifter som behandlar personalfrågor, såsom Personal och Ledarskap osv. Dock hittade jag ingen relevant fakta i dessa tidskrifter som kunde användas i studien. Litteratur har även hämtats från en person som arbetar som lärare och har läst en mängd kurser som handlar om utvecklingssamtal och kommunikation, som även kan appliceras i denna studie. Efter att studien pågått några veckor och teorin skrivits så fattades ett djup i litteraturen. Hjälp hämtades då från min handledare som tipsade om några uppsatser, böcker och artiklar som gav ledde till mer bredd i litteraturen.

2.2 Källkritik

På grund av den stora mängd urval av källor som finns av samhällsvetenskapliga studier är det viktigt att de som väljs ut också granskas inför kommande användande under en viss studie, på så vis att man grundligt överväger vilka som nyttjades eller inte. En stor del i valet av källor är att de alltid behandlas utifrån ett kritiskt tänkande. Grönmo menar att det finns fyra typer som är viktiga att se över när forskaren granskar och kritiserar sina källor; tillgänglighet, relevans, autencitet och trovärdighet. (Grönmo, 2006) Jag kommer även att titta på aktualitet hos källorna, ju färskare källorna är desto bättre.

2.2.1 Tillgänglighet

Det är inte alltid som alla källor som känns intressanta är tillgängliga för forskaren. Det kan till exempel handla om olika dokument som en organisation inte vill lämna ut till forskaren men som hade varit spännande att gå igenom för studien och frågeställningens skull. (Grönmo, 2006) Så har inte fallet varit i den här studien. Alla dokument som har efterfrågats för att kunna göra studien så bra som möjligt har företaget lämnat ut, eftersom de har haft ett intresse av att studien och även att resultatet blir så sanningsenligt och användbart som möjligt. Inte heller har någon annan litteratur varit svår att tillgå.

2.2.2 Relevans

Om vi fortsätter på spåret tillgänglighet så betyder detta inte nödvändigtvis att dessa har relevant information gentemot studiens problemformulering/ar. Bland de källor som är tillgängliga väljer forskaren ut de som har mest relevant information och kan bidra med mest gentemot syftet och problemformuleringen i studien. (Grönmo, 2006) Självfallet har jag stött på tillgängliga källor som jag senare har förkastat på grund av att innehållet inte har bidragit till, några fler eller nya sidor för att kunna problematisera min problemformulering. Ibland har vissa källor även förkastats eftersom de inte alls var vad jag sökte efter vid närmare titt i innehållet.

2.2.3 Autencitet

Innan forskaren använder en källa så måste denne alltid vara hundra procent säker på att denna är autentisk, det vill säga att den är äkta. Forskaren måste alltid bedöma om olika aktörer och respondenter är den person som han/hon utger sig för att vara. Detta gäller även vid olika typer av dokument. Oftast är det svårare att se om olika dokument är autentiska än om en respondent är det. (Grönmo, 2006) Att respondenterna i den här studien är de som de utger sig för att vara råder inga tvivel om eftersom de blivit tillfrågade från första början av en av HR-cheferna, som vet vilka dem är, på företaget som lämnat deras namn vidare till mig för vidare kontakt. Dokumenten som lämnats vidare till mig, såsom samtalsunderlagsmall, dokumentationsunderlagsmall, delar av klimatanalys och så vidare upplever jag till 100 procent autentiska. Det ligger i företagets intresse att de inte vidarebefordrar ett icke sanningsenligt underlag som kan påverka studien i en felaktig riktning som i slutändan inte skulle gynna dem för ett möjligt fortsatt arbete.

2.2.4 Trovärdighet

Om forskaren har etablerat att källan som används är autentisk måste den även bedömas utifrån om informationen är trovärdig. Även informationen som ges vid exempelvis intervjuer från respondenter måste bedömas och ses över så att dessa känns trovärdiga. Respondenter skulle kunna ge felaktiga svar för att till exempel imponera på forskaren som intervjuar. Trovärdigheten är i många fall svår att bedöma, men det är viktigt att detta ses över i studien. (Grönmo, 2006)

2.2.5 Aktualitet

Att den litteratur som används, inte är för gammal och inaktuell är viktigt för att studien senare ska kunna bedömas som trovärdig och användbar. Detta är något som jag har försökt hålla mig till under studien. De flesta av de källor som använts i studien kommer från 2000-talet. Sedan är det en del som kommit på 90-talet, men det kändes inte som kunskapen i de böckerna ännu har blivit inaktuella. Utan forskaren kan fortfarande dra nytta av dem gällande kunskap kring utvecklingssamtal och vad organisationer bör tänka på för att få lyckade sådana.

2.3 Syn på organisationsutveckling och kompetensutveckling

Individer och organisationer är inte enskilda enheter utan influeras och drar nytta av varandra. (Lee, 1997) Organisationsutveckling är en ansträngning som; är planerad; är kopplad till hela organisationen; är planerad av dem som styr organisationen; ska öka effektiviteten och hälsan i organisationen genom planerade åtgärder som ska baseras på beteendevetenskap. (French, Bell & Zawacki, 2000)

Det kan vara till fördel och även vinstfrämjande för en organisation att kunna tyda och se följder, effekter av olika insatser som planerats genomföra och redan har genomförts. Detta berör till exempel utvecklingsinsatser i organisationen. På grund av den mänskliga faktorn blir inte alltid resultatet som väntat, i och med att organisationer består av individer. Alla individer är olika och en del strävar hela tiden efter utveckling och vill bidra till sin egen och organisationens utveckling, medan andra inte är lika förändringsbenägna. Detta är något som organisationen måste ha i åtanke vid organisationsförändringar i och med att det kan hämma dess utveckling. (Bolman och Deal, 2003)

Kompetensutveckling är en del av organisationsutveckling och därför presenteras först en definition av kompetens från Ellström (1992);

> *”Med kompetens avses här en individs potentiella handlingsförmåga i relation till en viss uppgift, situation eller kontext. Närmare bestämt förmågan att framgångsrikt (enligt egna eller andras kriterier) utföra ett arbete, inklusive förmågan att identifiera, utnyttja och om möjligt, utvidga det tolknings-, handlings- och värderingsutrymme som arbetet erbjuder.” (Ellström, 1992, sid. 21)*

Det finns många definitioner på kompetens, samt även många likheter dem sinsemellan. De främsta likheter som framkommer är att kompetens sätts i förhållande till att utföra en särskild uppgift som individen ska söka efter rätt kunskaper för att klara av denna uppgift. (Ellström, 1997)

Vidare ses den individuella handlingsförmågan som kunskaper, intellektuella och manuella sociala kunskaper samt personlighet och attityd hos individen. Kunskapen ses som kärnan i en individs kompetens. Viktiga delar i en individs kompetens är motivationen och viljan. Kompetens är inte något som är statiskt utan ständigt utvecklas och förändras över tid hos en individ och det är ett kvalitativt begrepp som inte kan mätas eller förklaras kvantitativt. (Lundmark, 1998)

I ett utvecklingsperspektiv kan kompetens ses som ett sätt för individen att själv, i olika grad, få möjlighet att påverka och förändra sina arbets- och livsvillkor. Fortsättningsvis när man använder sig av termen kompetensutveckling, inkluderar den olika typer av planerade handlingar som kan användas för att påverka tillgången på kompetenser inom organisationen. Att definiera kompetensutveckling på detta sätt gör att man närmar sig termen human resource development (HRD), där HRD handlar om personalutveckling i stort (Ellström, 1992)

Vidare beskrivs HRD i forskningssammanhang som flera aktiviteter som utförs på arbetsplatsen. Dessa aktiviteter handlar om att medarbetarna och dess team ska leda till organisationens utveckling genom att träna, utveckla, utbilda och arbetsbedöma sin situation. (Ellström och Kock, 1993) HRD är en process och är i ett konstant utvecklingsstadie. (Lee, 2001a) Ett synsätt som framkommit från amerikansk forskning som är riktat mot prestation, är där man genom HRD ska fokusera på individernas utveckling för att öka organisationens prestation. (Simmonds & Pedersen, 2006)

Kompetensutveckling kan vidare kopplas till att medarbetarnas målsättning med utvecklingssamtalet är möjligheten att få samtala om sin egen kompetens och dennes utvecklingsbehov. Vidare ska även utvecklingssamtalet fungera som ett verktyg för att bevara medarbetarens kompetens och/eller dennes utvecklingsbehov för att sedan kunna lägga upp en plan för detta ska genomföras. (Mikkelsen, 1998)

Det är ofta som det anordnas formella utbildningar i organisationer som vill utveckla sina medarbetares kompetens. Wolvén menar att organisationer ofta övervärderar utbildningar och borde upptäcka fördelarna som finns med ”on-the-job-training”. Genom den senare typen av kompetensutveckling behövs oftast inte lika formella former som vanlig utbildning utan det kan sättas in i det dagliga lärandet på arbetsplatsen. Han menar också att, genom det dagliga lärandet istället för formella utbildningar, får medarbetarna mer långvariga effekter på vad de lärt sig och utvecklas på så sätt mer. (Wolvén, 2000)

2.4 Tidigare forskning kring utvecklingssamtal

2.4.1 Syfte med utvecklingssamtal

Förr när utvecklingssamtal infördes inom den privata näringssektorn var syftet med samtalen att öka produktiviteten. Detta skulle göras, genom möjligheten att ta vara på medarbetarnas utvecklingsmöjligheter och idéer, samt att ge dem ett tillfälle för att uttrycka eventuella missnöjen och planlägga för utveckling och förändring. (Hägg & Kuoppa, 2007)

Betydelsen av att ha utvecklingssamtal på ett företag är att man då avsätter tid för att ha en systematisk genomgång av allt som är av betydelse för arbetet, utveckling och trivsel för varje medarbetare. Det är svårt att få en helhetsbild av varje medarbetare och dennes situation utan att ha formella och systematiska samtal. (Mikkelsen, 1998)

Det kan finnas en rad olika syften med att använda sig av utvecklingssamtal på en arbetsplats. Här kommer några av de övergripande syften som de flesta organisationer bör ha i åtanke med varför de ska använda sig av utvecklingssamtal.

- Att fungera som ett ledningsinstrument för att kunna planera för sina medarbetares framtid i organisationen.
- Att kunna bidra till utveckling för både medarbetare och organisation som helhet och därmed även öka lönsamheten.
- Att ge möjlighet både till chefen och medarbetaren att ge varandra feedback.
- Att ge möjlighet till medarbetaren att påverka både sin egen och organisationens utveckling.
- Att kunna utvärdera den tiden som gått sedan senaste utvecklingssamtal.
- Att få möjlighet till en lönediskussion. (Jönsson, 2004)

Ytterligare syften kan vara att:

- Ge möjlighet till båda parter att lära känna varandra.
- Ge och få information.
- Se över eventuella behov för vidareutbildning.
- Diskutera arbetsresultat såväl som samarbets- och relationsfrågor. (Engqvist, 1990)

Engqvist har i sin studie tagit fram vissa gemensamma nämnare för ett utvecklingssamtal och det är att; det är ett samtal mellan medarbetare och chef, samtalet användes för planering och information (där man kan inkludera allt mellan verksamhetsplanering till den enskilda medarbetarens framtid), samtalen är systematiska och regelbundna, samt att de är planlagda och förberedda. (Engqvist, 1990)

Tittar vi ur ett medarbetareperspektiv så är de flesta önskemål kring utvecklingssamtal knutna till återkoppling och uppföljning. En medarbetare är främst intresserad av att förbättra sina prestationer, fylla sitt utbildningsbehov samt att få en konstruktiv dialog med chefen (Mikkelsen, 1998). För att se till vad samtalet i sin vardag på arbetsplatsen försöker främja är att bevara, anpassa och utveckla kunskaper och färdigheter hos varje individ. Samtalet i sig tillåter att individer delar erfarenheter med varandra. (Dysthe, 2001)

2.4.2 Viktiga delar i utvecklingssamtal

Vilken kvalité ett utvecklingssamtal har, god eller mindre bra, är något som Engqvist diskuterar i sin avhandling. Syftet med denna studie var att möjliggöra utvecklingssamtal som ett förändringsverktyg hos organisationer samt att utreda vad som kännetecknar ett utvecklingssamtal med god respektive dålig kvalité. Det han framhäver för att skapa möjligheter att öka kvalitén på utvecklingssamtalen, är att man bör kommunicera om den kommunikation som används. Fortsättningsvis menar han att samtalet ska föras över i flera abstraktionsnivåer, där parterna som samtalar definierar sin relation och dialogen som förs. (Engqvist, 1990)

En annan viktig del, som är relevant för att få ett utvecklingssamtal att fungera på bästa sätt är, samspelet mellan medarbetare och chef. I Lindgrens studie har det visat sig, att ibland skiljer sig förväntningarna mellan dessa parter på vad samtalet ska ge för utfall. Det är ofta som chefen tar för stort utrymme under samtalet och ger medarbetaren, som ska vara samtalets fokus, för lite utrymme. Chefen kan komma att styra dialogen för mycket. Dock framkommer det i studien att båda parter strävar efter att ha en så öppen dialog som möjligt. (Lindgren, 2001)

2.4.3 Vad är ett utvecklingssamtal?

Engqvist som nämnts tidigare, har skrivit en doktorsavhandling om utvecklingssamtal inom pedagogik definierar utvecklingssamtal på följande sätt,

> *”en förberedd regelbundenhet återkommande diskussion mellan chefer och medarbetare avhandlande verksamhetens mål och medel, som präglas av ömsesidighet”. (Utvecklingssamtal som förändringsinstrument, Uppsala Studies in Education 36, 1990)*

Det som vi idag kallar för utvecklingssamtal introducerades enligt Mabon under 1960- 70 talen då det uppstod mer och mer tankar om kvalitén på sin arbetssituation. Fokus kom mer och mer på att ens arbete faktiskt skulle vara stimulerande och utvecklande, inte bara något som gjordes för att överleva och få en inkomst. Synen på hur människan i arbetet skulle vara, gick från att vara en maskin (i början på 1900-talet då Fredrick Taylors Scientific management flödade) som styrdes av ekonomiska motiv till att individen är en medarbetare, vars motivation och intressen måste tas tillvara på för att få organisationen att gå framåt. (Engqvist, 1990)

Genom åren har Jönsson (2004) sett att det skett stora förändringar inom många organisationer, vilket i sin tur har lett till fler medarbetare som sedan generar fler utvecklingssamtal som ska genomföras. Att ett utvecklingssamtal skiljer från andra typer av samtal står klart. Det som skiljer utvecklingssamtal från andra samtal är att det är förberett, planerat och följer en bestämd mall som riktar sig åt alla medarbetare. För inte särskilt länge sedan hade organisationer flera bortförklaringar och skäl till varför de inte skulle ha utvecklingssamtal med sina medarbetare. Dessa organisationer upplevde sig ha så pass god kommunikation att alla kan prata med varandra varje dag och uppstår frågor och problem så

tar man upp dessa direkt. Det är få arbetsplatser som har så pass god kommunikation att utvecklingssamtal inte skulle behövas. Idag är utvecklingssamtal något som är etablerat bland organisationer och ses som viktigt. De flesta organisationer och medarbetare inom dessa vet att de får positiva utvecklingar både kortsiktiga och långsiktiga om de använder och genomför utvecklingssamtalen på bästa sätt. Idag ligger problemen oftast inte i viljan att genomföra samtal utan snarare att de har för många medarbetare och kvalitén i samtalen blir lidande. Många medarbetare upplever även dem, detta som ett problem och de ser inga resultat på de genomförda samtalen. Därför är det också viktigt att chefer och medarbetare arbetar tillsammans för att förbättra och utveckla dessa samtal. Om utvecklingssamtalen genomförs på rätt sätt kommer detta att generera konkreta resultat i ökad produktion och högre arbetstillfredsställelse. (Jönsson, 2004)

Det finns flera olika benämningar på den här typen av samtal, lite beroende på vad som står i fokus i samtalet. Är det förändring och utveckling som står i fokus namnges ofta samtalen som just utvecklingssamtal. Annars finns det namn som planeringssamtal, målsamtal och medarbetarsamtal. (Lindgren, 2001)

Vid ett utvecklingssamtal är det medarbetarens chans att få uttrycka sina personliga åsikter och upplevelser, sina idéer och tankar kring arbetet. Alla medarbetare ska få en chans att ha utvecklingssamtal, ett tillfälle för att reflektera över sin nuvarande arbetssituation. (Hägg & Kuoppa, 2007)

Det finns mycket att vinna för en organisation som har utvecklingssamtal med sina medarbetare. Samtalen ska hjälpa till att utvärdera varje medarbetares kompetens gentemot dess arbetsuppgifter för att fortsättningsvis upptäcka de områden som individen och/eller organisationen behöver utveckla. För att det över huvudtaget ska finnas någon möjlighet för organisationen att dra nytta av medarbetarens kompetens måste arbetsledaren eller liknande, identifiera deras oförbrukade färdigheter. Arbetsledaren borde också försäkra sig om att medarbetaren arbetar på den position som passar honom/henne bäst. För att detta ska vara möjligt för arbetsledaren är det viktigt att relationen mellan denne och medarbetaren är god, samt att medarbetarens karriärplaner och ambitioner är tydliga. (Picket, 2003)

2.6 Förutsättningar

Självklart finns det aldrig några garantier på att utvecklingssamtalet fungerar och får det resultat som det är tänkt. Däremot kan man jobba med vilka förutsättningar som finns i organisationen för att främja det som eftersträvas. Att personen som håller i samtalet, chefen eller någon annan arbetsledare, är en god samtalare och har kunskap i hur de ska hålla ett utvecklingssamtal är en av grundförutsättningarna. Medarbetaren bör också ha ett gott förtroende till denna person samt att klimatet på arbetsplatsen helst vara av sådan art att det finns möjlighet att utveckla goda relationer och att det är tillåtet att utforma visioner. Medarbetaren ska kunna lita på personen som håller i samtalet. Samtalsledaren ska kunna lyssna, ta emot eventuell kritik och även respektera medarbetarens gränser och inte spionera. Det är av stor vikt att värna om förtroende, om det till exempel dyker upp saker i samtalet som kan vara personliga och känsliga, ska detta stanna mellan fyra ögon. Medarbetaren ska också ha fått tid och möjlighet att förbereda sig inför utvecklingssamtalet. (Hägg & Kuoppa, 2007)

Jönsson menar att det finns en grundregel när det gäller utvecklingssamtal och det är att det är medarbetarens närmaste chef som ska genomföra dem. Om någon annan skulle hålla i samtalen skulle detta strida mot samtalens syfte. Det finns dock vissa argument för att en högre chef skulle hålla i samtalen och det är om det ska fattas några viktigare beslut som bara

den högre chefen kan besluta eller att medarbetarna någon gång bör få tillgång till att tala med sin högre chef. Att det då skulle vara den närmaste chefen som bör vara den som håller i samtalen förs fortfarande en diskussion kring. Medarbetare kan uppfatta det som att förtroende saknas för närmaste chef, denne saknar beslutsfattande position eller andra saker. Numera är det så att i många organisationer utser de någon form av samordnare bland medarbetarna, en typ av teamledare på grund av att chefen får fler och fler medarbetare att hantera. Denna person får ett större ansvarsområde och blir ofta chefens förlängda arm och den som verkar mellan medarbetarna och chefen. Jönsson menar med detta att chefen inte bör delegera ut ansvaret på teamledarna att genomföra utvecklingssamtal. Anledningen till detta är att dessa personer som utsetts till teamledare inte är några formella chefer, utan ofta har de bara fått utökad arbetsområde och vissa befogenheter. De har på så sätt ingen reell makt, ingen formell status, varken personalansvar eller ekonomiskt ansvar som leder till att möjligheterna för att ta det ansvar som krävs i samband med utvecklingssamtal. (Jönsson, 2004) En annan förutsättning är även att förhållandet mellan medarbetaren och dess chef ska vara gott för att kunna ge möjlighet till att skapa ett klimat där det kan framkomma konstruktiv kritik utan att varken medarbetaren eller chefen känner sig straffad. (Mikkelsen, 1998)

Hur ofta bör man då ha utvecklingssamtal? Tidigare fanns det ofta en etablerad synsätt om att det genomfördes en gång per år. Detta har dock mer och mer börjat anpassas efter den kultur och de förutsättningar som varje organisation har. Till exempel bör organisationer som utvecklas i snabb takt genomföra utvecklingssamtal oftare eftersom roller och kompetenser ständigt är i förändring. Men om utvecklingssamtalen ska ge någon mening åt både organisationen som helhet men även för individen är frekvensen med en gång per år rimligt för de flesta organisationer. Vilken tid på året har dock ingen betydelse. Det krävs också noggranna förberedelser av såväl chef som medarbetare inför ett utvecklingssamtal. Vill man att det ska vara ett lyckat samtal med hög kvalité så måste båda parter ta sitt ansvar. (Jönsson, 2004)

Genom att ha regelbundna samtal mellan chef och medarbetare får varje individ inom organisationen reda på vad som förväntas av denne. Medarbetaren får också reda på hur denne betraktas av företaget. Om man genomför utvecklingssamtalet rätt så kommer både chef och medarbetare få en chans att kunna fråga, svara och påverka sin arbetssituation. Förutsättningar att bli hörd skapas för båda parter och detta kan i sin tur leda till en mer rättvis plats. En av de effektivaste metoderna för att få medarbetare att vilja arbeta vidare och se mening i sin egen arbetsinsats, är möjligheten att kunna påverka sin egen arbetssituation. (Valpola, 2006)

2.7 Innehåll

Man skulle kunna säga att i ett utvecklingssamtal ska man behandla de frågor som man inte avhandlar dagligen. Det handlar om de frågor som är mer långsiktiga och går mer på djupet, som man vanligtvis inte har tid till annars. Man kan dela in innehållet i ett utvecklingssamtal i olika teman, exempelvis arbetsuppgifterna, arbetsmiljön, privatlivet och lönepåverkan. Under temat arbetsuppgifter kan frågor kring vilka kurser man vill gå nästkommande period och andra önskemål om ändring av sina arbetsuppgifter. Under detta tema ska medarbetarens kunskaper och färdigheter också utvärderas. Utvecklingsambitioner, arbetstillfredsställelse och medarbetarnas inre behov är även en del av arbetsuppgifterna. Här är det medarbetarens känslor, uppfattningar och intressen som vägs mot chefens.(Jönsson, 2004) För att få ett lyckat utvecklingssamtal bör man prata om punkter som rör målformulering, mätning och utvärdering av resultat från året som gått, kompetens- och karriärplanering samt att det efterföljs av ett eller ett par uppföljningssamtal under året. (Mikkelsen, 1998)

Alla utvecklingssamtal är unika på så sätt att vi är alla olika individer med olika kontakt till sin chef och hur de samarbetar med mera. På grund av detta ska utvecklingssamtalen planeras och genomgöras på så sätt att dessa överensstämmer med båda parters personlighet och behov. En typisk planläggning för vilka huvudpunkter som ska tas upp under ett utvecklingssamtal är följande:

- Genomgång och utvärdering av personliga resultat och kvalifikationer.
- Genomgång av vad medarbetarens huvudsakliga arbetsuppgifter har bidragit till i företaget.
- Arbetsmålsättning för nästkommande period
- Diskussion av lär- och utvecklingsmål inför nästkommande period (här innefattar bland annat mer långsiktiga karriär- och/eller utvecklingsmål).
- Genomgång av syn på kommunikation, trivsel och samarbete och hur man kan förbättra detta.
- Genomgång av vad medarbetaren önskar för stöd och uppföljning gentemot de mål som sätts.
- Avslutningsvis ska personen som håller i samtalet kontrollera att ingenting har missuppfattats och att man har en gemensam förståelse för situationen och de mål/handlingsplaner som satts upp. (Mikkelsen, 1998)

2.7.1 Dokumentation

I slutet av samtalet är det viktigt att det reds ut vad som är båda parters gemensamma uppfattning och vad som inte är det, vilka överenskommelser som ska följas upp ordentligt samt vilka uppgifter som ska förmedlas och vem som ska göra det. (Jönsson, 2004)

Det bör redan i början av samtalet klargöras vem som ska dokumentera samtalet och vad det är som ska inkluderas i dokumentationen. I slutet av samtalet är det fortsättningsvis även viktigt att muntligt sammanfatta vad som sagts och bestämma vilka åtgärder som ska sättas in, samt att se till att följa upp samtalet och eventuellt bestämma tid för nästa medarbetarsamtal (Mehrens, 1998). Det finns dock olika tankar kring dokumentation, exempelvis menar vissa forskare att dokumentering av utvecklingssamtalet kan innebära en känsla av osäkerhet och undran om vad den faktiskt ska användas till. Synsätt som finns är exempelvis, ju mer som dokumenteras, desto mer dramatiseras samtalet. (Ronthy-Östberg & Rosendahl, 1994)

Utifrån ett chefsperspektiv är dokumentationen också viktigt, framförallt eftersom chefen oftast har mer än ett utvecklingssamtal. På så sätt finns det möjlighet att gå tillbaka och hålla reda på vad som har hänt tidigare och vad det är som ska följas upp. Det kan också vara av stor vikt för medarbetaren om denne gör minnesanteckningar som kan användas som stöd inför kommande samtal. Det måste även sägas att dokumentationen inte är något för allmänheten utan är något som stannar mellan utvecklingssamtalets fyra ögon. Det finns dock ett undantag för detta och det är vid ett eventuellt chefsbyte då dokumentationen också är betydelsefull för förståelse för medarbetaren. (Ronthy-Östberg & Rosendahl, 1994)

2.7.2 Mål

För att beskriva mål kan man säga att det är ett önskat och ett framtida resultat som individen är beredd att lägga tid och möda för att nå dessa mål. Mål kan stärka motivationen till den del av arbetet som är viktig för utveckling och framgång, både för medarbetaren och för organisationen. De mål som ska talas om under ett utvecklingssamtal berör, vad individen

vill, kan och bör göra i framtiden. I dessa mål finns det två huvudtyper av mål, arbetsmål och utvecklingsmål. Arbetsmålen inkluderar det som tillhör det yrkesrelaterade arbetet eller organisationens verksamhet. Utvecklingsmålen däremot handlar om lärande och utveckling av sina förmågor, kunskaper och personlig utveckling. (Mikkelsen, 1998)

2.8.3 Feedback

Feedback kan delas upp i olika former, den kan vara informativ, personlig, bedömande och tolkande. Den informativa delen av feedback handlar endast om att upprepa vad den andre har sagt för att antingen bekräfta eller rätt till så att inga missförstånd uppstår. Den personliga delen handlar om att ge personlig reaktion och hur individer påverkas av varandras beteende och berätta vilka känslor detta kan väcka. Bedömning är den del som är värderande. Här talar individen om för den andre i samtalet hur dennes beteende värderas, t ex hur han eller hon hanterar en specifik situation. Bedömning måste göras försiktigt i och med att det är ännu viktigare här att vara objektiv, eftersom det finns en risk att personen som bedöms gör motstånd mot vad som sägs och blir misstänksam på vad den andra har grundat sin bedömning på. Tolkningen är ännu svårare än vad bedömningen är och inte alltid så effektiv, som ofta skapar en fientlig situation. Här försöker man se vad som orsakat vissa beteenden. En god eller effektiv feedback kännetecknas genom att den är ärlig, relevant, konkret och kommer direkt. (Nilsson et al, 1994)

Om medarbetaren inte litar eller inte tycker om personen som denne har ett samtal med kan det ibland vara svårt att ta emot feedback. Det finns en risk att individen i fråga kan tolka det som kritik, anklagelser, kontroll eller till och med som övertalning, oavsett om feedbacken är konstruktiv. Individen i fråga kan då svara med att gå till försvar mot den tolkningen av som den andra personen just sagt. (Nilsson et al, 1994)

Om det är tänkt att den feedback som ges ska leda till någon form av utveckling och/eller lärande, måste målet vara känt och feedbacken i sig måste vara accepterad. Att feedbacken är accepterad menas med att medarbetaren tror att den baseras på prestationer eller beteenden som stämmer in på just denne medarbetare. Medarbetaren som tar emot feedback behöver också vara motiverad för detta. Personen i fråga som ger feedbacken måste förefalla som trovärdig för personen som mottar feedback. Ibland blir detta svårt för överordnade för specialister och yrkespersoner när de inte har samma tekniska expertis. För att underlätta en sådan situation kan man sätta tydliga motiv och mål för feedbacken som ska ges. Om feedback ska vara effektiv och leda till en utveckling för medarbetaren så ska den vara specifik, konkret, detaljerad och helst fastställa en plan för framtiden, både personligt och karriärmässigt. (Mikkelsen, 1998)

2.8 Genomförande

Ett förslag på när det kan vara lämpligt att genomföra utvecklingssamtalen är under november-december, då företagets budgetplanering inför kommande år är färdiga för att utformas på en medarbetarnivå. Då läggs det in ett eller flera uppföljningssamtal till de perioder under året där det i regel behöver granskas uppsatta mål. (Mikkelsen, 1998)

Själva utvecklingssamtalet ska givetvis ha fasta ramar och vissa punkter som ska inkluderas, dock är det väldigt viktigt att det finns en stor flexibilitet vid genomförandet av samtalen. Det finns dock inga rätta svar i hur ett utvecklingssamtal ska genomföras i detalj, utan en hel sjö av goda råd. Det finns dock tre saker som man kan utgå ifrån både under samtalet och under resten av året; återkoppling, stöd och vägledning (Ibid.)

3.8.1 Förberedelser

Varje område som utvecklingssamtalet ska täcka, såsom målformulering, mätning och utvärdering av resultat och kompetens- och karriärplanering ska förberedas. Förberedelserna kan betyda att man måste skaffa fram underlag och dokumentation för att kunna få ett erfarenhetsutbyte och att man jobbar med dessa frågor under samtalet. Både medarbetaren och chefen måste vara delaktiga i dessa förberedelser och göra det på varsitt håll så att båda kan få ut så mycket som möjligt av samtalet. De flesta organisationer har ett förberedelseschema som både medarbetare och chef fyller i innan utvecklingssamtalet för att de ska vara så förberedda som möjligt. Det är viktigt att dessa scheman är standardiserade och en del som kommer att vara gemensam för hela företaget. Anledningen till att organisationer bör använda sig av någon form av förberedelseschema handlar om att de ska undvika både att en medarbetare bara säger att allt är bra samt att det finns en mall som de kan hålla sig till för att få med alla punkter. Självfallet ska det finnas möjlighet att anpassa förberedelsescheman efter individen och samtalet, på så sätt att de inte blir låsta av dem. (Mikkelsen, 1998)

Hjälpmedel för att genomföra utvecklingssamtal är bra och de mest använda kan vara olika former av checklistor, som dels används av parterna för att förbereda sig inför samtalet men även under samtalet. De vanligaste punkterna som Engqvist tagit fram på dessa checklistor är:

- Uppföljning av tidigare utvecklingssamtal.
- Överblick av arbetsresultat och mål.
- Planering för kommande arbetsuppgifter och projekt.
- Diskussion kring relationer och samarbete på arbetsplatsen.
- Kartläggning på behov av utbildnings- och/eller utvecklingsåtgärder.
- Ge information och feedback.
- Se över arbetsmiljöfrågor. (Engqvist, 1990)

2.9 Konsekvenser

2.9.1 Kommunikation

Ur ett mer historiskt perspektiv på kommunikation och vad detta har möjliggjort för människan, är den största förmågan att kommunicera med varandra. På så vis möjliggjordes utvecklingen av sofistikerade kunskaper och mer intellektuella och manuella förmågor. (Dysthe, 2001)

> *”Ordet ”kommunikation” kommer från latinets ”communicare”, som betyder att något blir gemensamt. Det innebär att vi både meddelar oss och delar med oss av något - bland annat innebörder, upplevelser, tankar, känslor, handlingar och värderingar. Att kommunicera är att prata och agera i förhållande till varandra.” (Nilsson & Waldermarsson, sid. 9-10, 1994)*

Genom att kombinera tre verktyg, såsom utvecklingssamtal med alla medarbetare på en arbetsplats, daglig kommunikation och dialog finns det möjligheter att hitta varje enskild medarbetares förbättringspotential men även att lösa eventuella problem som medarbetaren dras med i sina dagliga arbetsuppgifter. (Mikkelsen, 1998)

Att kunna samtala är en konst och många upplever det som svårt. Att veta vad man ska säga vid rätt tillfälle är inte det lättaste. Det krävs träning, olika mycket beroende på hur lätt en person har för att hitta orden. Har denne inte fått någon träning, är det personligheten som spelar in i skillnader i färdigheter att samtala. (Lindh och Lisper, 1990)

En viktig del i att ha en fungerande kommunikation handlar om förmågan att lyssna. Ibland kan det vara så att en person i ett samtal fokuserar för mycket på sig själv och vad denne själv ska säga än att faktiskt lyssna ordentligt på vad den andra personen säger. På så sätt finns det en risk att man varken uppfattar det som sägs eller det som uttalas mellan raderna. Ofta är det så att förmågan att lyssna tas för given och är något som personen tror att alla kan. Att inte lyssna tillräckligt på varandra är dock en vanlig orsak till att missförstånd uppkommer. Det som många ofta saknar när det gäller att lyssna är inte att höra och uppfatta vad den andre personen säger utan snarare om uppmärksamhet och engagemang. När en medarbetare har ett samtal med en annan person, måste den personen uppmärksamma flera saker, det som sägs, det som inte sägs (omedvetet eller omedvetet) och även det som sägs mellan raderna (betoningar, pauser mm.). Personen i fråga bör använda både sina sinnen, hörseln och synen, när denne lyssnar på någon annan för att kunna registrera allt. Dock ska personen inte bara lyssna på den andra personen som pratar under ett samtal utan det är också viktigt att denne lyssnar in till sig själv så att inte tankarna flyger iväg på något annat. (Nilsson et al, 1994)

2.9.2 Uppföljning

När det gäller utvecklingssamtal är bristande uppföljning det som medarbetare ofta tar upp som ett bekymmer. De upplever att det genomförs utvecklingssamtal men att det inte händer något efteråt. Det är också många chefer som känner sig osäkra på vad det faktiskt är som medarbetarna vill ha mer av vad gäller återkoppling och uppföljning. Lika stort problem blir också att många medarbetare har svårt att precisera vad det är de önskar. Återkoppling är också ett av de viktigaste verktygen för att kunna påverka och förändra organisationskulturen. Det finns också forskning som säger att målsättning får bäst resultat om det ges återkoppling på de prestationer som är relevanta för målen. (Mikkelsen, 1998)

Utvecklingssamtalet är inte bara chefens ansvar, tro det eller ej, utan det är viktigt att alla delar på ansvaret att samtalen genomförs. Dock är det precis lika viktigt att alla ansvarar för att utvecklingssamtalen även följs upp. Utvecklingssamtalet måste sättas in i ett större perspektiv. I ett större perspektiv ska man se utvecklingssamtalet som en del i en process där varje samtal som genomförs är en fortsättning på det föregående. Genom att följa upp samtalen visar organisationen att dessa samtal tas på stort allvar. (Ronthy-Östberg & Rosendahl, 1994).

2.10 Sammanfattning

Tidigare forskning visar att organisationer bör använda utvecklingssamtal som verktyg för att utveckla sina medarbetare och organisationen. Förr när utvecklingssamtal infördes inom den privata näringssektorn var syftet med samtalen att öka produktiviteten. (Hägg & Kuoppa, 2007). Ett synsätt som framkommit från amerikansk forskning som är riktat mot prestation, är där man genom HRD ska fokusera på individernas utveckling för att öka organisationens prestation. (Simmonds & Pedersen, 2006) Det finns många olika syften med att genomföra utvecklingssamtal på organisationer. Varje organisation sätter ofta upp sina egna syften med bakgrund till målsättningar som är satta för organisationen. Engqvist har i sin studie tagit fram vissa gemensamma nämnare för ett utvecklingssamtal och det är att; det är ett samtal mellan medarbetare och chef, samtalet användes för planering och information (där man kan inkludera allt mellan verksamhetsplanering till den enskilda medarbetarens framtid), samtalen är systematiska och regelbundna, samt att de är planlagda och förberedda. (Engqvist, 1990) Självklart finns det aldrig några garantier på att utvecklingssamtalet fungerar och får det resultat som det är tänkt. Däremot kan man jobba med vilka förutsättningar som finns i organisationen för att främja det som eftersträvas. (Hägg & Kuoppa, 2007)

3. Metod

I följande metodkapitel kommer fyra punkter att behandlas. Dessa är studiens utgångspunkter, genomförande, etiska aspekter, samt även kvalitén. Genom hela kapitlet kommer metoddiskussion att föras löpande och kommer på så sätt inte finnas en egen rubrik för detta.

3.1 Utgångspunkter

Jag har valt att arbeta utifrån ett medarbetarperspektiv och anser då att ett kvalitativt arbete lämpar sig bäst. Ett medarbetarperspektiv gör inte det självklart att studien skulle göras utifrån ett kvalitativt perspektiv. Utan det är snarare storleken och syftet i studien som gör att ett kvalitativt lämpar sig bäst. Syftet framhäver medarbetarnas upplevelse om hur utvecklingssamtalen på företaget fungerar. Det blir svårt att fånga hur medarbetarna uppfattar och tolkar utvecklingssamtalen genom en kvantitativ studie. Exempelvis genom enkäter som mätinstrument, utan att få både bortfall och att frågorna styrs för mycket. Att arbeta utifrån ett kvalitativt förhållningssätt ses som mer subjektivt än ett traditionellt förhållningssätt. Intresset har då förskjutits till att fördjupa sig i hur individen uppfattar och tolkar sin omgivning, där verkligheten ses som en individuell och social konstruktion till skillnad från det traditionella förhållningssättet där verkligheten ses som mer eller mindre objektiv och där individen särskiljs från omvärlden. Att arbeta induktivt innebär att man börjar sin studie i empirin för att sedan göra ett försök till att formulera nya hypoteser och teorier. (Backman, 1998) Att denna studie skulle generera nya teorier känns inte så sannolikt med tanke på storleken, dock tror jag att den kan skapa en medvetenhet, förståelse, nya tankar och ökad kunskap kring hur man arbetar med utvecklingssamtal inom organisationer.

I kvalitativa forskningar är fallstudier ett vanligt instrument. I just den här kvalitativa studien passade det dock bättre att arbeta utifrån en kombination av fallstudie och fallbaserad infallsvinkel. I en fallbaserad studie undersöker man olika processer och dess utfall genom flera olika fall och där de talar om en viss typ av generaliserbarhet hos det gällande fallet. Miles och Huberman menar att man kan uppnå en viss generaliserbarhet även i kvalitativa studier. Forskaren är här ute efter att förstå kompetensen inom de lokala förutsättningarna hos exempelvis organisationen, avdelning eller till och med hos individen. Detta för att fortsättningsvis utveckla mer sofistikerade beskrivningar och kraftfullare förklaringar på dessa förutsättningar. Varje fall måste analyseras och förstås enligt dess *egna* förutsättningar innan man kan börja jämföra fallen med varandra. (Miles & Huberman, 1994) Med fallstudie menas att man studerar moderna händelser som finns i verkliga kontexter, där gränser mellan dessa inte är givna. Fallstudier lämpar sig också extra bra vid utvärderingar, där man försöker förstå, förklara och beskriva vissa företeelser. En fallstudie kan ha olika avsikter, då denne kan vara deskriptiv, undersökande eller explorativ. En svårighet som tas upp är dock att det kan bli svårt att dra gränser på vad som faktiskt ses som ett fall eller inte på grund av den kontextuella ansatsen. (Backman, 1998) Intervjuer genomfördes med sex stycken medarbetare på en av sektionerna som har 16 medarbetare i gruppen. Så utifrån studiens förutsättningar med tid och handledning kändes detta rimligt att arbeta med. Här menar jag att det rör sig om en fallstudie, då både en organisation valts ut, sedan en sektion och därefter några individer i denna. Den fallbaserade infallsvinkeln kommer då in genom att efter varje intervju har dessa först analyserats en och en. Kompetensen som undersökts handlar om ifall företaget använder sina utvecklingssamtal på så vis att de faktiskt utvecklar sina medarbetare. Nästa steg blev att börja jämföra varje intervju med varandra och sätta dem i ett sammanhang för att se resultaten på hur medarbetarna ser på utvecklingssamtalen. Studien här kan ses som explorativ eftersom

den har undersökt hur medarbetarna ser på utvecklingssamtalen och letat efter fortsatta utvecklingsmöjligheter med detta instrument för företaget.

Företaget har åtta kontor i olika delar av världen På grund av deras stora spridning av kontor samt genom min tidigare kontakt med företaget som jobbar med Malmö/Lund regionen där det finns tre olika projekttyper. Genom samtal med min handledare på företaget bestämde vi tillsammans att jag skulle fokusera på en grupp som sitter på kontoret i Lund. Där arbetar idag 16 personer, exklusive sektionschef. Anledningen till att det blev just den här gruppen var eftersom studien endast sträckte sig över tio veckor och både jag och företaget vill ha en så genomarbetad studie som kan medföra fortsatt utveckling för företaget. Detta hade blivit svårare att genomföra på ett bra sätt om vi skulle ha valt en av de större sektionerna där mina sex intervjupersoner inte blivit lika representativa. Trost påstår att när intervjuer ska genomföras, är det bättre att begränsa sig till ett litet antal intervjuer. Annars finns det stor risk att materialet blir ohanterligt och på så vis missar viktiga detaljer och får svårt att få en översikt över resultaten. Det är mycket mer värt att ha få väl genomarbetade intervjuer än ett många som är mindre väl genomarbetade. Kvaliteten ska sättas i första hand och det finns alltid möjlighet att utöka antalet intervjuer om tiden tillåter. (Trost, 1997)

3.2 Genomförande

När jag samlat in tillräckligt med bakgrundsinformation från min handledare på företaget, formulerades syfte och problemformuleringar som en utgångspunkt för skapandet av intervjuguiden inför intervjuerna. Bakgrundsinformation bestod bland annat av dokument från klimatanalysen (delar av den), samtalsunderlag, dokumentationsunderlag för utvecklingssamtal, mål och syfte med förändrade utvecklingssamtal samt kontinuerlig mail-kontakt med min handledare för eventuella frågor.

Något som alltid är viktigt i en studie och i olika typer av arbete är att forskaren har någon form av problemformulering som utgångspunkt. Denna ska framställas av forskaren själv, den ska vara så pass avgränsad att forskaren inte överöses med litteratur när denne börjar sökningen samt att någon handledare måste godkänna den så att den har en vetenskaplig relevans. (Rienecker, 2003) Problemformuleringen i denna studie var att se och titta på *vilka förutsättningar som krävs för att medarbetare ska känna att det finns utvecklingsmöjligheter genom att ha utvecklingssamtal.* Denna huvudproblemformulering ses som en beskrivande problemformulering. Det är den beskrivande delen av denna som är förutsättningen för att forskaren senare i arbetet ska kunna förstå och förklara resultaten. (Ibid.) Fortsättningsvis utredde jag hur man kan skapa goda förutsättningar i en organisation för att utvecklingssamtalen verkligen kan generera utveckling av medarbetarna. Genom dessa problemformuleringar styrdes även vilken litteratur som skulle läsas och även vilket av allt empiriskt material forskaren får ut som denne ska använda sig av i studien (Ibid.). I kvalitativa studier måste forskaren dock inte ha problemformuleringen helt färdig innan forskaren påbörjar sin datainsamling. Utan problemformuleringen skapas samtidigt och under hela processen. Oftast börjar man med relativt breda och vaga formuleringar som under arbetets gång preciseras och omarbetas. (Backman, 1998)

Urvalet av de sex medarbetare som skulle delta i studien diskuterades med min handledare på företaget, där jag presenterade olika anspråk, såsom en så stor spridning som möjligt av individer, vad gällande ålder, anställningstid och kön. I de flesta fall vid kvalitativa studier eftersträvas en så stor spridning som är möjligt i gällande kontext (Trost, 1997). Att vara medveten om att det är svårt att få en varierad spridning i urvalet på detta företag, eftersom de jobbar med att utveckla mjukvara till mobiltelefoner och har till stor del män mellan 25- 35 år

som arbetar där, är väsentligt. Min handledare valde sedan ut sex kandidater efter mina önskemål och gjorde därefter en förfrågan på om de ville delta och efter det tillfrågades de även av mig om de fortfarande ville vara med i studien. Spridningen i urvalet blev större än vad som förväntats.

3.2.1 Intervjuer

När det skrivs om den typ av undersökande intervjuer som använts i denna studie som instrument, definieras den bland annat som en konversation mellan två personer som leds av intervjuaren, som har ett särskilt syfte med frågorna som ställs, för att införskaffa relevant information som syftar till undersökningen. (Cohen, Manion, Morrison, 2008) Intervjuerna kan även delvis komma under kategorin informella intervjuer som Grönmo skriver om. Dessa informella intervjuer syftar till att forskaren själv väljer ut teman som ska ingå i samtalen med respondenterna men forskaren låser inte in sig i dessa utan försöker hålla det öppet för att framställa nya frågor under samtalets gång (Grönmo, 2006). Att lägga upp en intervju där man kan växla mellan öppna och strukturerade frågor ansåg jag skulle gynna utfallet. Anledningen till det var att om jag som forskare låser mig i mina strukturerade frågor och inte vågar falla utanför ramarna riskerar jag att missa viktig information som respondenten vill framföra men ej har möjlighet till. Vid informella intervjuer är det dock viktigt att forskaren skapar en god kommunikation och samspel med respondenten för att denna ska känna sig bekväm och våga säga vad han/hon tycker (Ibid.).

Kvale har satt ut sju steg om hur en intervjuundersökning som process går till för att kunna planera sin undersökning. Dessa sju steg är tematisering, konstruerandet, intervjuandet, transkribering, analysering, verifierande och rapporterande. (Kvale, 1997) Det är inte alltid som dessa stadier kan separeras utan går ofta in i varandra. Ska vi se till Kvales steg utifrån ett kvalitativt undersökningssätt kan man säga att tematisering handlar om att formulera syfte och någorlunda vilka problemområden forskaren är intresserad av. Steget konstruering handlar om planera studien mer i detalj i förhållande till sitt syfte där även metodval och formandet av intervjuguide kommer in. Därefter utförs intervjuerna som sedan överförs till en form som går att bearbetas. Transkribering och analys av intervjuerna utifrån vald teori är nästa steg. Steg sex handlar om resultaten som kommer fram från analysen, där dessa granskas om de kan vara giltiga. Sista steget handlar om rapportering av studien. (Ibid.) Dessa steg kommer jag ha som en bas för att kunna strukturera upp mitt arbete.

Att avsätta tid för intervjun och även vara på en plats där respondenten känner sig trygg och bekväm är några viktiga delar i föreberedelserna för intervjun. Forskaren ska också se till att samtalet blir så avslappnat och vardagligt som möjligt för att få ett bra resultat. Att vara öppen för initiativ från respondenten under intervjun, men samtidigt försöka styra den så att den fortfarande handlar om ämnen som är relevanta för studien är vad forskaren ska sträva efter under intervjun. (Grönmo, 2006) Det ska inte finnas några andra som lyssnar vid intervjutillfället än intervjuaren och respondenten samt ska platsen vara så ostörd som möjligt. (Trost, 1997) Allt detta såg jag som en självklarhet för att få trevliga samtal där både respondenten och jag som forskare kände att det gav något. Platsen som intervjuerna genomförts på är i deras egna lokaler, dock avskilt i mötesrum så att ingen annan kunde komma och störa samtalet. Tid avsattes från deras vanliga arbetsdag så att de kände att de skulle hinna med sina vardagliga arbetsuppgifter och inte behöva stanna över för att de har ställt upp i en undersökning.

Att rollen som intervjuare spelar stor roll för hur respondenten hanterar och svarar på frågorna råder inget tvivel. Intervjuaren ska försöka att anpassa sig till den person som intervjuas utan

att denne härmar eller efterliknar personen. Att intervjuaren talar tydligt och förståligt samtidigt som intervjuaren gör detta på ett sätt som känns naturligt är viktigt. Ett försök till att vara någon annan än den man är kommer bara att resultera i att det blir obegripligt och att personen som intervjuas inte tar intervjuaren på allvar. (Trost, 1997) I och med att jag inte hade träffat de personer som skulle vara med i studien förrän tillfället då intervjun ägde rum hade jag inte kunnat förbereda mig på att försöka efterlikna personerna i deras sätt att prata eller klä sig. På så vis försökte jag hela tiden att vara med själv samtidigt som jag hela tiden var den som höll i samtalet. Genom att jag under hela intervjun fokuserade på att vara tydlig i sitt sätt att ställa frågor och prata så anpassades frågorna därefter utan att föreställa sig själv. Jag tror dock inte att det går att avskala sig själv helt när man sitter i den situationen, anpassning kommer att äga rum efter de olika personerna vare sig man vill eller inte. Så länge intervjuaren är medveten om det och att det inte går till överdrift tror jag inte att detta kommer påverka resultatet av intervjuerna, snarare att man upplevs som naturlig och ärlig och intervjuerna blir mindre stela.

I denna studie är intervjuerna utformade på ett semistrukturerat sätt (Cohen et al, 2008), där det finns några teman som utgångspunkt. Ja och nej frågor undviks så långt det är möjligt och även ledande frågor är något som ska undvikas, inte heller för många frågor är att föredra. Det är även positivt för kvalitativa intervjuer om så enkla och raka frågor som möjligt ställs, för att sedan få mer komplicerade och innehållsrika svar (Trost, 1997). Vid formulerandet av frågor bör man också tänka på vilken grad av standardisering man vill att de ska ha. Fullt standardiserade frågor utformas på ungefär samma sätt, alla frågor ska alltid komma i samma ordning och ingen variation finns. Tvärtom är det vid låg grad av standardisering där man formulerar följdfrågor efter hand, anpassar sig till respondentens språk och tar frågorna i den ordning det passar. Här är variationsmöjligheterna mycket större än vid standardiserade intervjuer. (Patel och Davidson, 2003) (Trost, 1997) Intervjuguiden i den här studien faller mer åt en låg grad av standardisering där frågorna mer ses som en guide och inget intervjuaren måste följa slaviskt. Detta för att kunna öppna upp för möjligheter att se nya infallsvinklar. Är intervjun för strukturerad finns det risk att intervjuaren missar viktig information från respondenterna. Men man måste som forskare också akta sig för att intervjun blir för ostrukturerad, risken blir annars att denne inte överhuvudtaget får svar på de frågor man hade tänkt sig. Studien blir i så fall helt meningslös gentemot vad som ställts upp i syftet och problemformuleringarna. Jag har alltså försökt att skapa en situation där jag får lite av båda sidorna.

3.2.2 Datainsamling

Intervjuerna har spelats in på band och sedan överförts till transkript. Detta förutsatte dock att alla respondenter, innan intervjuerna ägde rum, godkände att samtalen kommer bandas. I vissa fall kan respondenten känna sig obekväm och hämmad av att de spelas in på band, men de flesta brukar dock vänja sig snabbt. Vanligtvis brukar även forskaren skriva anteckningar under intervjuerna, vilket är oerhört krävande för forskaren. (Grönmo, 2006) Fördelar att spela in intervjuerna på band är att forskaren kan lyssna efter tonfall och ordval hur många gånger som helst i efterhand och denne kan skriva ut det efteråt för att gå igenom noggrant vad som sagts. Forskaren behöver inte heller skriva anteckningar under tiden utan kan fokusera på frågorna och svaren. Några nackdelar med att spela in på band är att detaljer som mimik och gester inte går att tyda om forskaren inte använd videobandspelare. (Trost, 1997) Jag tyckte dock att fördelarna med att spela in på band snarare än att inte göra det eller att använda video övervägde nackdelarna i detta fall. Alla respondenter godkände att de spelades in vid det tillfälle som de förfrågades om att delta i undersökningen. Anteckningar är något jag har avstått ifrån eftersom jag anser att de anteckningar som görs under en intervju blir så

pass svårtolkade i efterhand, att de ändå inte kommer att göra någon nytta för studien utan jag har fått förlita mig på bandinspelningen. Ytterligare en anledning till att undvika att skriva anteckningar under tiden är eftersom fokus lätt försvinner från dialogen. Ögonkontakt är en viktig del i att vinna förtroende för en annan människa som man aldrig träffat tidigare, vilket blir svårt att fokusera på om det ska skrivas ner läsliga anteckningar under tiden. Transkripten skrevs samma dag så att alla intryck skulle finnas färskt i minnet. Viktigt vid intervjuer är också att man som intervjuare inte avbryter respondenten, utan har tålamod och väntar vid eventuella pauser för funderingar och utveckling av svaren (Trost, 1997)

3.2.3 Databearbetning

Efter att transkripten var färdiga påbörjades kategoriseringen av relevant innehåll gentemot syftet i studien. Innehållet in texterna skulle bedömas och tolkas i relation till problemformulering och syfte, för att sedan bedöma olika delar i texterna till varandra. På så vis kan olika drag identifieras eller tendenser i transkripten för att sedan kunna gruppera dessa under olika teman eller kategorier. Tematiseringen är en del av analysen och av empirin som gynnar att problemformuleringen blir bättre klarlagd. (Grönmo, 2006) Analysmomentet i kvalitativa studier är något som ofta sker fortlöpande och det är viktigt att forskaren redan innan datainsamlingen sätter upp någon form av tematisering eller kategorisering av ämnen, även om denna kan vara relativt bred i början. Detta för att underlätta för forskaren att hitta vad som är relevant för syftet och studien i helhet. (Backman, 1998) Att arbeta utifrån olika teman eller som jag ser det, rubriker är något jag strävat efter redan från studiens start. När tematisering var genomförd gentemot allt som sagts under intervjuerna, påbörjades analysen av resultaten och ett försök att ställa detta gentemot relevant teori gjordes.

Något som alltid ska uppmärksammas och som forskaren hela tiden måste vara vaksam med, är dennes tidigare perspektiv och hur det kan påverka urvalet och tolkningen av transkripten. Om forskaren har ett mycket enkelriktat perspektiv så blir tolkningen av texterna snedvriden och enkelspårig vilket i sin tur påverkar studien negativt. Det som forskaren kan göra med transkripten dock är att utelämna vissa delar i analysen som inte är relevant för frågeställningen. Risken är väldigt stor att forskaren missar delar i transkripten som är viktiga och intressanta för studiens utfall. (Grönmo, 2006) Detta är alltid en svårighet att efterleva i realiteten, att inte låta ens tidigare erfarenheter och synsätt påverka tolkningen av resultaten på ett snedvridet sätt. Dock anser jag att så länge man under hela processen är självkritiskt till alla steg som tas i studien och motiverar dessa klarar man sig undan dessa risker. Däremot är jag helt övertygad om att en person aldrig kan vara helt blank och objektiv inför sina studier. Grönmo menar också att forskaren måste genom hela processen vara kritisk till vilka källor används för att understödja sin analys och för att stärka sin studie att den inte kan ses som snedvriden (Grönmo, 2006). Med bakgrund till att jag tidigare har arbetat med ett mindre projekt (tillsammans med några andra studiekamrater), fått förkunskaper om företaget och skapat en viss värdegrund om uppfattningar som företaget. Risken fanns då att studien skulle bli enkelriktad och snedvriden om jag inte var vaksam med att detta lätt påverkar både genomförande och utfallet av studien. Men genom en medvetenhet både från min sida samt från min handledare på Universitetet upplevde jag att dessa risker minimerades.

3.4 Etik

Vid alla tillfällen i forskningssammanhang är det viktigt att ta hänsyn till de etiska aspekterna, eftersom forskaren arbetar med människor. Det finns riktlinjer som forskaren ska gå efter som handlar om att ge information till de deltagande om syftet, att det är frivilligt, att få samtycke från dessa att de vill delta och även hur forskaren hanterar konfidentialitet och nyttjande av information som kommer fram i studien. (HSFR, 1999) Under den period på företaget, där jag

intervjuade respondenterna, gavs information till dem om vilka premisser de deltog under, vilket syfte jag hade med undersökningen och att datainsamlingen endast kommer att användas i forskande syfte.

Min handledare på företaget lämnade en förfrågan till de utvalda respondenterna och vid det tillfället informerat dessa om min studie, vem jag är och vart jag kommer ifrån, vilket syfte studien har samt att deltagandet är frivilligt. Efter detta meddelade även jag, innan intervjuerna, när tid och plats skulle bokas, att de när som helst kunde avbryta sitt deltagande om så önskades samt att detta var frivilligt. Information kring studien gavs både skriftligen och muntligen från mig. På så sätt har frågor kunnat ställas direkt till mig om några oklarheter fanns. Jag anser att motivationen hos respondenterna höjs genom att de kan ställa frågor direkt. Detta tror jag i sin tur leder till ett aktivt deltagande i studien genom att respondenterna har fått information om studien både inifrån företaget samt från en utomstående.

Att all datainsamling, såsom åsikter och annat, hanteras konfidentiellt är en viktig när det gäller forskning (Cohen et al, 2007). Ingen utomstående ska kunna ta del av intervjuerna på ett sådant sätt att de olika individerna kan spåras och igenkännas (Trost, 1997). Information till deltagarna kring hur deras deltagande kan påverka fortsatta arbete har lämnats ut. Där meddelades att ingen kommer lämnas ut med namn eller ålder efter att intervjun genomförts och när rapporten är inlämnad och betygsatt kommer de inspelade band och transkript att förstöras så att inget kan spåras tillbaka till information som kommit fram och vem som sagt vad.

3.5 Validitet och Reliabilitet

Validiteten i en undersökning betyder att man mätt det som var avsett att mäta samt att intervjuerna gett användbar information (Cohen et al, 2007). Dock skiljer sig de kvalitativa data validiteten från den kvantitativa. Vid kvalitativa studier tittar forskaren på validitet genom ärlighet, deltagarna, djupet, objektivitet hos forskaren med mera. På så vis borde validitet ses som en skala snarare än ett absolut tillstånd. (Ibid.) För att kunna åstadkomma det i denna studie har jag under hela processen varit kritisk till mina val och försökt att motivera varje steg.

Intern validitet är det som kan förknippas med det som eftersträvas i en kvalitativ studie. Där det söks efter att visa eller förklara en viss typ av händelse och analysera det unika. (Cohen et al, 2007) I denna blandning av kvalitativa fallstudie och fallbaserade studie på företaget är det precis det jag arbetat mot. Att generalisera utanför företagets eller ens avdelningens dörrar är inget som eftersträvats.

När det talas om reliabilitet i en studie handlar detta om hur pass pålitligt ens datamaterial är (Grönmo, 2006). Vid kvantitativa studier eftersträvas att resultatet ska bli detsamma om och om igen vid upprepade studier, vilket blir svårt vid kvalitativa studier som bygger på unika situationer och upplevelser. Däremot finns en strävan i kvalitativa studier efter att kunna använda studien på andra sätt. Det skulle kunna göras genom att titta över valet av respondenter, de sociala situationerna, valet av metoder under datainsamling och analys. (Cohen et al, 2007) Positivt för att stärka reliabiliteten är att jag vid intervjuerna direkt kunde svara på eventuella frågor som kom upp från respondenterna för att undvika missförstånd. På så sätt kunde jag utveckla frågorna direkt om något skulle vara oklart.

4. Resultat

I följande kapitel kommer resultaten från datainsamlingen redovisas. Resultatet är indelat i fem huvudkategorier som därefter följs av en sammanfattning. På så vis är det lättare att följa medarbetarnas uppfattning.

4.1 Förutsättningar

4.1.1 Vad är ett utvecklingssamtal?

Teamledaren för det team en medarbetare ingår i är den person som håller i utvecklingssamtal. Tiden på ett utvecklingssamtal varierar, de flesta har hamnat runt två till tre timmar. Ett utvecklingssamtal på företaget går till på så sätt att medarbetarna får ut ett dokument innan samtalet äger rum. Detta dokument ska vara ett samtalsunderlag för vad medarbetarna vill ta upp under samtalet. Det framkom att dessa underlag hade kommit ut med varierande tid innan utvecklingssamtalen ägde rum, dock ansåg alla de intervjuade att underlagen hade kommit ut god tid innan samtalen. På så vis ansåg alla även att de hade haft god tid att förbereda sig på innan samtalet.

4.1.2 Teamledare eller sektionschef?

Blandade känslor fanns kring huruvida det var bättre eller sämre att ha utvecklingssamtalet tillsammans med sin teamledare i stället för sin sektionschef, som det var tidigare. De medarbetare som ansåg att det var positivt att ha samtalen med sin teamledare, menade att orsaken till detta är att teamledaren arbetar med dem dagligen och är på så vis mer insatt i vad de gör än vad sektionschefen är. De upplever även att samtalen har blivit mer personliga, att teamledaren har bättre förståelse för medarbetarna och att det är mer avslappnat genom att ha det tillsammans med teamledaren. De medarbetare som anser att det är bättre och/eller skulle vara bättre att ha samtalen med sektionschefen menar att teamledaren inte har befogenheter att ta några reella beslut om medarbetarens framtid, om personen exempelvis vill byta projekt, avdelning eller läsa vissa kurser. Samtidigt är dessa medarbetare även medvetna om att sektionschefen aldrig kan ha lika bra insyn i deras dagliga arbetsuppgifter såsom teamledaren har.

4.2 Innehåll

Under samtalet pratar de om året som har gått och vart medarbetaren står idag och vart denne ser på framtiden. Framför allt pratar de mycket om hur individen mår för tillfället och ser tillbaka på hur denne har utvecklats föregående för att sedan gå vidare till vad personen i fråga kan förbättra och vad denne vill utveckla. Här pratar de om vad medarbetarna vill göra under kommande år och hur de vill utvecklas och de sätter på så vis upp ett antal mål för hur individen ska uppnå det denne vill under året. De pratar om styrkor och svagheter hos medarbetaren som delas upp i olika kategorier, exempelvis tekniska färdigheter och kommunikation.

4.2.1 Delaktighet och möjlighet att påverka?

Alla upplevde delaktigheten som stor och att det fungerade bra.

> *”Jag pratar väldigt mycket som sagt, så det kändes bra på det sättet och att det var bra kommunikation med den jag talade med”*

> *”Ja, jo, det är ju stort. Vi pratar ju båda två och är delaktiga. Det beror väl såklart mycket beroende på vem som håller i det kan jag tänka mig, men jag tycker att det funkar jättebra.”*

Att medarbetaren tillsammans med sin teamledare kom fram till olika mål med olika tidsperspektiv där de delade tankar om utveckling, gjorde att många upplevde delaktigheten som stor. En del tyckte även att delaktigheten ökade i och med samtalsunderlagen som gavs ut och att utrymme fanns under samtalet att prata om det som de hade funderat över.

Alla medarbetare såg det som att goda möjligheter att påverka vad som skulle pratas om under samtalet med samtalsunderlaget som bas. Följande citat visar väldigt tydligt på att alla upplever sig som att ha goda förutsättningar att påverka vad som talas om.

> *”Väldigt goda möjligheter… det beror säkert på vem man pratar med, men min teamledare är väldigt bra på det. Så att man kan prata om vad man ville om man kom på saker under tiden.”*

> *”Jag tycker den är god. Det tycker jag, men det har det varit tidigare också. Väldigt öppet och fritt att ta upp vad man vill diskutera. Så är det gott om tid till det också…”*

> *”Ja jag tyckte jag kunde styra samtalet fritt… som sagt, teamledaren försökte liksom följa en tråd och jag menar om det var något man ville snacka om lite mer så kändes inte det som att det var några problem och kanske stanna till lite på någon punkt.”*

> *”… när man väl sitter där så känns det som man har vilka förutsättningar som helst. Har man saker att ta upp som faller utanför mallen så är det inga problem.”*

Tiden var något som nästan alla medarbetare under intervjuerna tog upp som positivt. Ingen kände att den inte räckte till, snarare ibland tvärtom. Utan medarbetarna upplevde att det fanns möjligheter att prata om saker som fanns utanför samtalsunderlagsmallen om de så behövde och ville det. Teamledaren togs upp som exempel på varför samtalet fungerade så bra och att h-n var duktig på att hålla en balans mellan ett öppet och strukturerat samtal. Att alla upplevde det som att de kunde påverka vad som sades under samtalet, menade många att det berodde på att de känner teamledaren och jobbar med denne dagligen.

4.2.2 Feedback

Feedbacken som ges vid utvecklingssamtalen upplevs av många som tydlig, konstruktiv, givande och överensstämde med vad de själva upplevde.

> *”Jag skulle säga att det varit tydligt och konkreta saker. Jag tyckte det var väldigt tydligt genom hela mötet och samtalet.”*

Det fanns åsikter om att ha samtalen med sektionschefen istället för med teamledaren. Dessa medarbetare menade att feedbacken som ges skulle bli mer givande. Varför det skulle vara mer givande med sektionschefen framkom inte under intervjuerna. Dock menade även just dessa medarbetare att det är svårt att få konkret feedback på det de gör i arbetet på grund av att varken teamledare eller sektionschef har någon verklig insikt i exakt vad varje medarbetare arbetar med.

> *”... i och med att de inte riktigt har någon riktig insikt i vad jag sysslar med så har de ju inte heller någon riktig feedback att ge mig. De kan ju bara säga att det verkar som du sköter det bra… osv…”*

Någon av medarbetarna ansåg feedbacken som en del av det kommande uppföljningssamtalet och menade på så vis att det inte har helt fullfärdats än. Det framkom även åsikter om att det blivit bättre feedback genom att ha samtalet med teamledare.

”Jag tycker att den är rätt bra, speciellt nu med att köra med teamledare istället. Eller det blir mer direkt feedback på det, på vad vi verkligen gör och så. Det är svårare att diskutera feedbacken kanske tidigare när det var sektionschefen som höll i det. Man kunde bara se på vad som stod i de där papperna, så det var svårare att få någon direkt feedback på det. Så ja, jag tycker att det fungerar bra nu.”

Någon medarbetare saknade att ge feedback tillbaka till sin sektionschef respektive teamledare. Anledningen till att några medarbetare ville göra detta var för att öka sina möjligheter att tala om åsikter de har om sin överordnade som inte framkommer annars. Dessa medarbetare menade att det även skulle finnas möjlighet att förbättra sin arbetssituation om den här typen av feedback gavs. Dessa medarbetare var också tydliga med att säga att de vet att de är svårt att ge feedback till sina överordnade men menade ändå att detta skulle vara positivt för sin egen utveckling och arbetssituation.

4.2.3 Ämnesområden

De flesta medarbetarna tyckte att den tiden som användes till utvecklingssamtalen bara flög förbi och att relevanta ämnen togs upp. Det enda som togs upp som eventuell brist är att någon upplevde samtalet som lite väl styrt ibland av samtalsmallen och att det ibland var svårt att gå utanför den. Andra upplevde det som väldigt fritt, att det fanns möjlighet att diskutera annat om de upplevde att något saknades och att både teamledaren och medarbetarna kunde välja att fokusera på de ämnen och delar som kändes viktigast. Minnet var en faktor som togs upp av många som en del till varför de inte kände att de hade några särskilda åsikter om ämnesvalen och om något fattades.

4.3 Genomförande

4.3.1 Förberedelser

Spridningen var stor i hur mycket de olika medarbetarna hade förberett sig inför utvecklingssamtalen. Några hade bara kikat igenom samtalsunderlaget dagen innan samtalet ägde rum. Någon annan hade satt sig så fort samtalsunderlagen skickades ut och skrev ner vad de ville ta upp och förberedde sig grundligt. Det gemensamma för åsikterna kring förberedelserna är i alla fall att många ansåg underlaget som rörigt, att det var svårt att särskilja vad som var skillnad mellan vissa punkter och att vissa punkter bara var upprepningar. Alla upplevde det dock som positivt att de får ut samtalsunderlag som de kan titta på innan utvecklingssamtalet äger rum. De menade att det skapar tankar och funderingar över vad de själva ville ta upp. Alla menade att det fanns möjlighet att använda arbetstid till att genomföra sina förberedelser, men den tiden fick medarbetarna styra individuellt.

”… det är ju vettigt att få ut något underlag så att man kan formulera sina tankar, vad man vill ta upp och sådär. Annars kanske det är svårt att komma ihåg vad man vill få med. Jag såg den som en form av vägledning.”

”Jag tycker att det är bra… det finns tid till det, man gör det lite på arbetstid och lite hemma. Men det finns tid till att göra det.”

”… ja det fanns gott om tid och möjlighet till det. De kom ut bra tid innan utvecklingssamtalen också så att man hade tid till det.”

Åsikter som också framkom var att även om medarbetarna upplevde det som positivt i sig att ha ett samtalsunderlag att förbereda sig gentemot inför samtalen, eftersom det satte igång tankeverksamheten, upplevde en del det som svårt att sitta och bedöma sig själv i förväg. En kommentar som lades fram med ett skratt var att samtalsunderlagen var ”ett nödvändigt ont”.

4.3.2 Dokumentation

Teamledaren antecknade under hela samtalet vad som sades och vad de hade kommit fram till, som skulle genomföras. Efter samtalet tittade de gemensamt på vad teamledaren hade skrivit så att det inte skulle bli några missförstånd. Senare efter samtalet så skickade teamledaren ut ett sammandrag till medarbetaren på det som sagts. Detta för att medarbetaren ska kunna titta på om det stämde överens med dennes uppfattning av vad som sades under samtalet. I detta skede fick medarbetaren möjlighet att godkänna eller att inte godkänna om det skulle vara något som medarbetaren upplevde att teamledaren hade missförstått. Sedan skulle denna sammanställning skickas till sektionschefen som skulle vara ett underlag till denne inför uppföljningssamtalet. En del skrev egna anteckningar för sin egen skull för att kunna jämföra med utdraget som skickades till dem från teamledaren, eftersom det blir svårt att hålla allt i minnet någon längre period. Andra menade på att det inte alls behövdes eftersom utskicken medarbetarna fick från teamledaren var omfattande och korrekta. Många såg dokumentationen som positiv och att detta var en bekräftelse på att de hade förstått varandra. Dock framkom det åsikter om att det alltid är svårt att sammanfatta under tiden ett utvecklingssamtal genomförs. Dessa medarbetare menade att det flöde som fanns i samtalet bröts hela tiden genom att de skulle försöka bryta ner slutsatserna till några meningar på papper. Det sågs även som positivt att det fanns möjlighet för medarbetarna att ge feedback på vad som sagts och kanske inte sagts under samtalet. Det fanns någon medarbetare som upplevde att samtalsunderlagen ibland kunde påverka utvecklingssamtalet negativt. De kände ibland att det blev rörigt samt att det hoppades mycket fram och tillbaka mellan olika ämnen under samtalet.

4.3.3 Frekvensen av utvecklingssamtal

Idag har de utvecklingssamtal en gång om året. Det fanns blandade känslor huruvida om ett utvecklingssamtal en gång om året är tillräckligt. Dock ansåg de flesta att det var tillräckligt med ett stort som de har nu, men att de behövde följa upp detta stora samtal med ytterligare några kortare uppföljningssamtal för att det skulle bli ultimat resultat. Här har vi en person som upplever att det behövs mer än ett utvecklingssamtal om året:

> *”Ja det är kanske lite för sällan. Nej, jag skulle kunna tänka mig att ja ett sånt längre samtal som vi hade nu 1-2 gånger om året och något kortare samtal till, som det känns som nu. Så typ 3-4 samtal hade känts lagom.”*

En av orsakerna till att vissa medarbetare ansåg att det behövdes fler utvecklingssamtal respektive fler uppföljningar, är att de upplevde sig behöva mer feedback. Genom att få feedback mer och oftare menade medarbetarna att de skulle få bekräftelse på att de gör ett bra jobb eller om de är på fel spår och behövs föras in i spåret igen. Dessa medarbetare menar att ett år är för lång tid på så sätt att det hinner hända så pass mycket under året och särskilt i deras bransch.

> *”… det är ju svårt att bestämma ett år i förväg vad man vill ha för kurser eller om man känner att man behöver utvecklas. Man kan ju veta just då lite vad man vill. Men jag känner ju redan ett par grejer av det som vi pratat om… som kanske inte är lika aktuellt längre.”*

> *”… ett stort utvecklingssamtal räcker med en gång om året, men däremot skulle jag vilja ha fler samtal. På mitt förra jobb, då hade jag faktiskt en halvtimmes miniutvecklingssamtal i månaden och det tyckte jag var jättebra, så det skulle jag uppskatta… ett år är ganska länge innan man får nästa.”*

> *”… det är ju självklart positivt att ha utvecklingssamtal och att ha dem lite oftare är väl önskvärt och det får vi väl se på nästa samtal att man hade kopplat det till det förra. Det är också en*

anledning till att ha fler samtal och inte låta det gå ett helt år innan man har ett nytt, som man då har glömt allt man pratade om sist."

Vikten av att få ventilera olika saker som de stöter på under ett år framhävs från de medarbetare som upplever att fler utvecklingssamtal behövs. De medarbetare säger att den främsta anledningen till varför det behövs fler utvecklingssamtal, är eftersom förutsättningarna för deras arbete växlar i stor omfattning under ett års tid. Vissa utav medarbetarna framhäver också att det är väldigt individuellt hur mycket de behöver prata och ventilera med överordnad eller teamledare, vissa behöver mer än andra.

Andra åsikter som kom fram från de medarbetare som var nöjda med att ha utvecklingssamtal en gång om året var:

"Jag tycker det är rätt lagom med en gång per år. Vi upprättade en handlingsplan för mig som skulle sträcka sig över ett år vad man vill med exempelvis kurser eller saker som man själv ska jobba vidare med. Så det tycker jag känns rätt lagom."

"… oftare tror jag inte behövs. Man behöver lite långsiktiga mål och liksom då är en tidsrymd på ett år ganska lagom. Men det är ju som sagt ett uppföljningssamtal som behövs, både för att kanske väcka det till liv lite och för att kolla om man nått någon milstolpe… ett litet möte, det behöver inte vara så långt… sedan om man kommer på egna tankar om utveckling under året finns det inget som säger att man måste vänta till nästa samtal för det…"

"… det är nog tillräckligt egentligen, men bara om man följer upp det…"

Något som alla medarbetare var överens om var att ansvaret för att det som bestäms och planeras för under utvecklingssamtalet ligger lika mycket på medarbetaren som på teamledaren och sektionschefen.

4.4 Konsekvenser

4.4.1 Påverkan på den personliga utvecklingen

Det var blandade tankar kring huruvida utvecklingssamtalen kan påverka deras egna personliga utveckling. En medarbetare såg till exempel utvecklingssamtalen istället för något som verkar som en påminnelse om att denne kan utvecklas om denne vill. En annan medarbetare var inne på liknande spår och menade att varje medarbetare, vid utvecklingssamtalen definierar vad denne själv som medarbetare vill göra i fortsättningen och kan efteråt sikta på detta och få påtryck utifrån om det följs upp. Detta menade h-n skulle leda till en personlig utveckling. Följande citat visar en del av åsikterna som kom fram om hur de trodde att de nya utvecklingssamtalen kunde påverka deras personliga utveckling.

"Jag tror att det påverkar mig att jag trivs bättre och det kändes i alla fall som man blev lyssnad på, att de var intresserade av vad man ville och det gör ju att man, ja, trivs bättre. Även en större delaktighet ens egen utveckling, ingen som bara står och säger: Nu ska du göra detta och så vidare. Framför allt så påverkar det klimatet, så att det känns bra."

"… det är möjligt att man har lättare att hitta bättre idéer som passar närmare ens eget team och ens eget i och med att teamledaren har bättre koll, annars vet jag inte om det skiljer så mycket. Om vi genomför lite av planerna som finns så klart, tror jag att det finns möjlighet till personlig utveckling, för min del. Det förutsätter ju också att det blir uppföljning på det också. Men det ligger ju lite på båda parter också att göra det."

En annan åsikt som framkom var viljan av att sätta upp mål, både kortsiktiga och långsiktiga mål på utvecklingssamtalen, samt på kommande uppföljningssamtal. Några av medarbetarna

menar att detta främjar den personliga utvecklingen på arbetsplatsen. Teamledaren och medarbetaren sätter tillsammans, inte bara upp mål, utan även hur personen i fråga ska lyckas med dem och på en särskild tidsplan. Upplevelsen att det finns någon på företaget som bryr sig om denna typ av frågor menar dessa medarbetare också påverkar dem positivt. De flesta av medarbetarna menar också att det är både de själva, teamledarens och sektionschefens ansvar att de jobbar mot dessa mål och att de verkligen följs upp. Görs inte detta menar medarbetarna att den personliga utvecklingen kommer påverkas negativt.

4.4.2 Påverkan på karriärutvecklingen

Nästan alla medarbetare upplevde det som att det fanns goda möjligheter att utveckla sin karriär både inom företaget och om någon medarbetare ville gå vidare till något annat företag, på ett eller annat sätt. Några av medarbetarna påpekade även det att i och med att de jobbar som konsulter på ett eller annat sätt i olika projekt så beror möjligheterna för tillfället mycket på hur mycket uppdrag som finns och hur marknaden ser ut just för tillfället.

> *"… det kändes också som det fanns en plan att förhoppningsvis, att man ska få lov att helt enkelt utbilda sig och komma vidare beroende på vad man vill göra. Det finns ju dem som trivs bra i det dem gör och vill stanna kvar där…"*

> *"Ja det är ju en chans för mig och tala ut och säga vad jag tycker och försöka förklara i vilken riktning jag vill att min karriär ska utvecklas och det är ju liksom den bästa möjligheten att tala ut och berätta för XXX hur jag vill göra."*

Det framkom även från någon av medarbetarna att h-n inte upplevde att utvecklingssamtalen kunde påverka karriären varken åt det bättre eller sämre.

> *"… i och med att jag hade samtal med min teamledare, så känner jag mig inte särskilt bekväm att berätta för honom vad jag kanske, eller i och med att han inte är min överordnade så känner jag mig inte särskilt bekväm i att berätta att jag exempelvis vill byta jobb. Så i mitt fall så känns det inte som att det händer så mycket… för jag känner personligen att man inte har, att man inte kan säga riktigt allt man känner med någon som man jobbar dagligen… men rent karriärmässigt så kan inte en teamledare liksom göra något åt det mer än att rapportera till sektionschefen…"*

4.4.3 Åsikter om skillnader kring de gamla respektive de nya utvecklingssamtalen

> *"… överlag känns det positivt. Det känns bättre än tidigare, mer strukturerat och det är ju bra."*

> *"Det känns som att man fick bättre respons kanske nu. Även om det var mer sånt snack om hur du trivs och så vidare innan. Och nu var det både det såklart men även lite mer inriktat på framtiden och hur det har gått under året."*

Det fanns både positiva och negativa åsikter om de gamla utvecklingssamtalen från de medarbetare som varit på företaget innan utvecklingssamtalen förändrades. Det som sågs som positivt med de gamla var att genom att ha samtalen med sektionschefen, fanns där direkta möjligheter att gå vissa kurser och utbildningar som teamledaren idag inte kan ta några direkta beslut om. Däremot upplevde de flesta att det ändå har blivit bättre för dem att ha utvecklingssamtalen med teamledaren genom att denne är mer insatt i deras arbete än vad sektionschefen är. Många kände att det var lättare att prata med teamledaren än vad det var att prata med sin sektionschef, där det dock fanns några få undantag från någon som tyckte tvärtom.

> *"Jag tycker egentligen att helheten är bättre nu. Det gamla var bra också utifrån att man fick lite feedback, vad man tyckte om jobbet man utförde och så vidare. Det var även då man fick berätta*

vart man ville gå framåt och det blev av också. Så det var inte dåligt, det var det inte. Men det här känns bättre, mer strukturerat och bättre helhet, både med det som har hänt och med det man vill. Så jag tycker absolut att det är ett steg i rätt riktning."

Alla framhöll som den största märkbara skillnaden från de gamla utvecklingssamtalen gentemot de nya är i vem som håller i dem, att ha gått från sektionschef till teamledare.

4.4.4 Uppföljning

Att uppföljning av utvecklingssamtalen inte har genomförts än var klart för alla medarbetare och detta var även något som alla poängterade som oerhört viktigt för att utvecklingssamtalen ska göra någon nytta över huvud taget. Det var genomgående under intervjuerna något som alla medarbetarna tog upp minst en gång i samtalet och i nästan alla fall togs det upp av medarbetarna fler gånger under intervjun.

"… Det borde ju vara genomfört nu för det är ett tag sedan vi hade utvecklingssamtalen. Det har nog gått lite för lång tid, uppföljning borde komma tidigare…"

"… Frågetecknet finns ju eftersom dokumentationen inte kommit ut ännu och ingen uppföljning då på det så att säga. Frågan är ju då alltså, är det ett utvecklingssamtal som inte hamnar någonstans, så känns det inte så kul eller givande… det är väl det som är negativt, men det kan ju finnas många orsaker till det… men det får ju inte vara varje år de dröjer ett halvår efter dokumentationen…"

"… det är väl uppföljningen av samtalen, så att det inte rinner ut i sanden och tas lika allvarligt som de har gjort på själva samtalet. För annars känns det som att det är lite överarbetat och ha fina mallar att gå efter så att det händer något under året också… det är kanske bättre att ha avsatt tid för uppföljning… bara det görs… men inte senare än halva tiden i alla fall!"

"Nej men det är väl i så fall uppföljningen. För samtalet som har varit, har varit väldigt bra… man får nog kolla lite mer på hur det har gått, att någon kollar på de målen och går igenom under tiden hur det går och hur det har gått, inte bara till nästa utvecklingssamtal."

"… det kändes som vi tog fram några konkreta mål, för mig då, som jag skulle vilja uppnå och om man skulle försöka följa det här skulle det vara väldigt positivt. Så, det här hänger mycket på hur det följs upp nu."

Ovanstående citat visar tydligt att uppföljning är något som står högt i kurs hos medarbetarna. Medarbetarna hade helst sett att uppföljningen hade skett mycket tidigare, strax efter att utvecklingssamtalet hade genomförts för att den ska göra någon nytta. De vill främst nu att fokus läggs på att genomföra uppföljningen så snart som möjligt och att det införs ett särskilt tillfälle för detta till nästa års utvecklingssamtal så att det prioriteras och hinns med. Det framkom även en önskan om att sektionschefen skulle vara den som skulle hålla i uppföljningssamtalet. Medarbetarna upplevde att alla pusselbitar skulle falla på plats och de punkter som var mindre bra med utvecklingssamtalet skulle lösas genom att uppföljningssamtalet skulle hållas av sektionschefen.

4.5 Sammanfattning

Överlag är medarbetarna väldigt nöjda med de utvecklingssamtalen som görs på företaget. Däremot finns det alltid detaljer som kan utvecklas och förbättras. Det som kom fram genomgående i alla intervjuer var att alla medarbetarna vill att uppföljningssamtalet ska komma snabbare efter dem haft sitt utvecklingssamtal. Det fanns även några åsikter om att införa något mer uppföljningssamtal under året fram tills nästa utvecklingssamtal ska genomföras, där det likaså fanns undantag att någon tyckte tvärtom.

Det var inte alla medarbetare som kunde säga ifall utvecklingssamtalen hade blivit bättre sedan ändringen skett i höstas. Detta eftersom de medarbetarna inte hade jobbat så länge på företaget, utan endast varit med på det senaste utvecklingssamtalet. Resterande menade dock att det blivit mer strukturerat och mer givande. Den förändringsfaktorn som framhävts av medarbetarna som mest positiv, av flera olika anledningar, var att de numera har samtalet med teamledaren istället för med sektionschefen.

5. Analys och diskussion

I följande kapitel kommer studiens empiriska resultat att analyseras i relation till de teorier som presenterats under kapitel två. Fortsättningsvis kommer detta att analyseras gentemot studiens syfte; att med utgångspunkt i medarbetares uppfattning, analysera utvecklingssamtal och se vilka utvecklingsmöjligheter medarbetaren har. I detta kapitel kommer även en diskussion föras utifrån vad som analyserats. Sist kommer ett par förslag till fortsatt forskning och förändringsåtgärder.

5.1 Förutsättningar

5.1.1 Teamledare eller sektionschef?

Jönsson (2004) skriver mycket om hur viktigt det är att det ska vara närmsta chefen som håller i utvecklingssamtalen med sina medarbetare. Han menar dock att man i många organisationer delegerar ut detta ansvar till någon form av teamledare istället, vilket han inte anser är något positivt. Jag kan tycka att Jönsson sätt att tänka i denna fråga är lite förlegat. Alla företag behöver inte ha utvecklingssamtal med sin chef utan man måste kunna vara lite flexibel för att gå mot utveckling. Det finns många fördelar med att ha samtalen med någon som har mer insikt i medarbetarnas arbete än vad en högre chef oftast inte har på samma nivå. I denna studie har det framkommit blandade känslor gällande frågan om det är bättre eller sämre att ha utvecklingssamtalet med sin teamledare än sin sektionschef. Däremot anser faktiskt de flesta tvärtemot Jönsson att det är mycket positivt att ha samtalet med sin teamledare, snarare än sin närmsta chef. Det som framhävs handlar om relationen mellan teamledare och medarbetare. Medarbetare upplever det som att teamledaren har mer insikt i deras arbetssituation och på så vis får de mer ut av samtalet än om de hade haft det med sin sektionschef, som de då menar inte alls har samma insikt i deras arbete. Det finns dock en känsla hos nästan alla medarbetare att det är något som saknas i samtalet med teamledaren. Några medarbetare uttrycker tydligt att teamledaren inte har tillräckligt med befogenheter för att fatta några reella beslut om medarbetarens framtid på företaget. De medarbetare, som uttrycker tydligt att de saknar detta i samtalet, efterfrågar något extra samtal med sektionschefen för att komplettera med beslut kring deras egen framtid på företaget. De som inte uttrycker tydligt vad det är som fattas i samtalet kan jag bara spekulera kring, om det är på grund av teamledaren eller något annat. Det jag upplever är att de medarbetare som gärna vill ha samtal med både teamledaren och sektionschefen, gärna vid olika tillfällen, är medvetna om de fördelar som fanns med att ha samtalet med sektionschefen sedan tidigare. Från min sida som utomstående skulle tror jag att det är svårt rent praktiskt att hinna med att ha samtal med både teamledare och sektionschef. Däremot tror jag att företaget istället skulle kunna delegera ut mer befogenheter till teamledaren vad gäller sina medarbetare inom teamet. På så sätt tror jag att företaget kan få vissa beslut lättare genomförda och på så vis ta företaget och medarbetarna framåt i utvecklingen. Självklart måste vissa beslut säkert tas med sektionschefen också, men processen blir nog smidigare och snabbare om teamledaren får mer befogenheter.

Granskar man vad Hägg och Kuoppa (2007) anser vara viktigt i förhållandet mellan samtalsledaren och medarbetaren är bland annat förtroendet och att medarbetaren ska känna tillit till samtalsledaren. Personen som håller i samtalet måste också vara en god samtalare och ha kunskaper om hur ett utvecklingssamtal bör gå till väga. På företaget har teamledarna som håller i utvecklingssamtalen fått gå en utbildning och har på så sätt fått kunskap kring utvecklingssamtal och hur de bör gå till. Det rådde ingen tvekan om att i stort sett alla

medarbetare i studien kände ett stort förtroende till sin teamledare. Det fanns en person som kände att så inte var fallet. Genom att medarbetarna har ett sådant starkt förtroende för sin teamledare skapas också bra förutsättningar för ett bra samtal som får ett bra resultat. Fast å andra sidan kan det också påverka samtalet negativt. Det finns en risk att medarbetaren och teamledaren känner varandra för väl eller tycker om varandra för mycket och således inte vågar av den anledningen sätta saker på sin spets. Risken att viktiga frågor missas kan fortsättningsvis bero på att båda parter kanske tar vissa saker för givet och inte tar upp det till diskussion. En fråga jag ställer mig är varför den medarbetare som inte upplevt sig kunna säga allt till sin teamledare på samma sätt som de andra medarbetarna? En tanke är att det kanske beror på de facto att de jobbar med varandra dagligen. Denne medarbetare kände inte sig bekväm i att prata om personliga och/eller känsliga saker om denne sedan ska behöva se teamledaren varje dag. En annan tanke är att om en medarbetare istället ett samtal med en person som de inte känner så väl kan det vara lättare att prata om besvärliga företeelser än med någon de känner. Ibland är en utomstående det som behövs för att en individ ska våga öppna sig helt. Är det på grund av medarbetaren eller teamledaren att denna person känner på så sätt? Enligt min uppfattning kan det likväl bero på organisatoriska strukturer som personliga. För att frånkomma att medarbetaren som inte känner sig bekväm att prata med teamledaren om känsliga saker som kan komma fram under ett utvecklingssamtal, tror jag att h-n måste göra det tydligare för alla medarbetare att känsliga saker. Jag menar att h-n behöver klargöra för medarbetarna att allt som medarbetaren tar upp under samtalet stannar mellan fyra ögon om personen så vill, med undantag för sådant som måste tas upp med sektionschefen för att det ska kunna genomföras.

5.1.2 Frekvens på utvecklingssamtal

När det gäller hur ofta man bör genomföra utvecklingssamtal i en organisation menar Jönsson (2004) att en gång per år räcker för de flesta organisationer. Dock menar han att organisationer som utvecklas och förändras i snabb takt bör ha utvecklingssamtal oftare än så. Detta på grund av att när organisationer ständigt är någon form av förändringsfas så förändras även medarbetarnas olika roller och kanske även positioner. På så sätt behöver medarbetare ständigt utvärdera och reflektera över sin situation och vart han/hon är på väg. På detta företag genomförs utvecklingssamtalen en gång om året och de upplevde de flesta som lagom. De som tyckte att det räckte med ett stort utvecklingssamtal upplevde ändå som att det behövdes mer uppföljning och gav som förslag att de skulle ha flera mindre uppföljningssamtal under året till dess att det var dags för ett nytt utvecklingssamtal. På så sätt menade dem att teamledaren eller liknande kunde fånga upp allt som händer under året och gå igenom att medarbetaren följer den satta handlingsplanen och att det ska finnas möjlighet att förändra den under årets gång. Medarbetarna lyfte också fram att inom deras bransch så är det alltid nya projekt på gång och att det aldrig riktigt går att förutspå hur det kommande året kommer att se ut. Det kan nog vara en god investering i företaget, även om det är tidskrävande att ha fler samtal, om det införs fler del-samtal under året. På så sätt kan teamledare och sektionschef hålla koll på att dess medarbetare är på rätt väg samtidigt som medarbetarna känner att företaget faktiskt bryr sig vad de gör under sin arbetsdag och att de har möjlighet att påverka den. Under intervjuerna tyckte jag det märktes att flera av medarbetarna tänkte mycket på hur företaget skulle lösa det praktiskt med fler utvecklingssamtal under året, därav svarade många att de var nöjda med en gång om året. Jag försökte få dem att tänka utifrån deras behov och inte bara företagets, vilket förmodligen inte gjorde någon skillnad. Behovet av att oftare få feedback var förmodligen större än vad de uppgav. Behovet av att prata och reflektera över sin situation är alltid individuell och jag tror att företaget fortfarande är i början av en fas och inte helt kommit rätt än. Däremot tror jag på något mer samtal under året som inte behöver vara lika genomgående som det årliga utvecklingssamtalet utan mer som en uppdatering om

att man är på rätt spår. Ett annat förslag är att införa några reflekterande samtal i grupp under årets lopp, där medarbetarna får prata och reflektera. Kanske ska teamledaren inte närvara vid detta samtal. Detta tror jag kan vara bra både för medarbetarna och för teamledaren. Positivt för medarbetarna anser jag vara att de säkerligen vågar öppna och prata mer inför sina kollegor som sitter i samma situation. Ur teamledarens synvinkel är det positivt av rena tidsskäl att denne inte medverkar utan kan få ett sammandrag från en representant från gruppen i efterhand på vad som sagts. Detta kräver dock att medarbetarna är konstruktiva och att teamledaren tar till sig vad som sagts och sätter in åtgärder om det behövs.

Valpola (2006) menar att om organisationen eller liknande kan skapa goda förutsättningar för att bli hörd, för båda parter, kan detta i sin tur leda till en mer rättvis plats. En av de effektivaste metoderna för att få medarbetare att vilja arbeta vidare och se mening i sin egen arbetsinsats, är möjligheten att kunna påverka sin egen arbetssituation. För att sätta detta i sammanhang med denna studie kan vi se att medarbetarna anser sig ha goda förutsättningar att påverka sin arbetssituation under utvecklingssamtalen, eller i alla fall vad som sades under samtalet. Huruvida de faktiskt har påverkat sin egen arbetssituation genom utvecklingssamtalen kan de ännu inte veta i och med att ingen uppföljning ännu genomförts. Medarbetarna talar om, att de inte upplever några svårigheter med att ta upp saker under samtalet som inte finns med i samtalsunderlaget. De framhäver att det beror mycket på hur teamledaren beter sig och att det gör det lättare att prata om allt. Fortsättningsvis tror jag att om företaget arbetar mer med att följa upp medarbetarna från varje utvecklingssamtal så tror jag också att möjligheten för varje medarbetare att påverka sin arbetssituation ökar drastiskt.

5.2 Innehåll

Det finns många delar som ska avhandlas under ett utvecklingssamtal. Jönsson (2004) skriver bland annat om att man ska prata om frågor som är mer långsiktiga och går mer på djupet, som vanligtvis inte finns tid till annars. Det finns delar som ska behandla medarbetarens arbetsuppgifter och frågor kring vilka kurser denne vill gå nästkommande period och andra önskemål om ändring av sina arbetsuppgifter. Medarbetarens kunskaper och färdigheter ska också utvärderas. Utvecklingsambitioner, arbetstillfredsställelse och medarbetarnas inre behov är även en del av arbetsuppgifterna. Här är det medarbetarens känslor, uppfattningar och intressen som vägs mot chefens. Under intervjuerna berättade medarbetarna att de talade om ganska mycket om det som Jönsson tar upp som viktigt plus en hel del annat som specificeras just för deras speciella tjänst och projekt. De hade vissa punkter, ett samtalsunderlag, som hjälp för att missa något väsentligt plus att det fanns utrymme att ta upp saker utanför samtalsunderlaget. Företaget har alltså skapat en god grund om de ska följa Jönssons sätt att genomföra utvecklingssamtal. Jag tror dock att det är viktigt att företaget varje år ser över sina underlag så att de inte bara släpper taget om dessa utan ständigt uppdaterar underlaget i takt med företaget, eftersom det sker så pass snabba förändringar i deras bransch. Då menar jag bland annat att de ska granska alla delar som har med deras position att göra som kan förändras. Även företaget kan förändras och då måste även underlagen förändras för att de ska stämma överens och för att man ska kunna möjliggöra utveckling för både medarbetare och företaget.

5.2.1 Mål

Mikkelsen (1998) menar att för att det ska bli ett lyckat utvecklingssamtal bör det talas om punkter som rör målformulering, mätning och utvärdering av resultat från året som gått, kompetens- och karriärplanering samt att det efterföljs av ett eller ett par uppföljningssamtal under året. Även detta gjordes under utvecklingssamtalen på företaget. De gick igenom året som gått och utvärderade detta efter olika punkter. För de medarbetare som jobbat längre än

ett år och på så sätt hunnit med fler än ett utvecklingssamtal, så gick de även igenom vad som satts för mål sist och hur det har gått. Det utformades någon form av kompetens- och karriärplanering som medarbetaren var i behov eller hade en önskan om att förändra och/eller utveckla sin arbetssituation. Det som många upplevde som negativt och som påverkar utvecklingssamtalet på så vis att det inte kändes färdigt, var att inget uppföljningssamtal har genomförts än. Alla medarbetare menade att utvecklingssamtalet inte skulle ge någon mening om det inte blev någon uppföljning på det.

5.2.2 Feedback

Nilsson menar att det är av stor vikt att medarbetaren litar på personen som ger feedback under ett samtal, för att annars kan det bli svårt att ta emot den på rätt sätt. Mikkelsen (1998) skriver om att, för att feedback ska vara effektiv och leda till en utveckling för medarbetaren så ska den vara specifik, konkret, detaljerad och helst fastställa en plan för framtiden, både personligt och karriärmässigt. Feedback ska vara accepterad som betyder att medarbetaren tror att den baseras på prestationer eller beteenden som stämmer in på just denne medarbetare. Medarbetaren som tar emot feedback behöver också vara motiverad för detta. Personen som ger feedbacken måste förefalla som trovärdig för personen som mottar feedback. Feedbacken som ges vid utvecklingssamtalen på företaget upplevs av många som tydlig, konstruktiv, givande och överensstämde med vad de själva upplevde. Så långt är företaget på samma spår som Mikkelsen anser att man ska vara. Det fanns också åsikter om att ge feedback tillbaka till sin chef/teamledare för att öka sin egen utveckling. Några framhävde att de inte upplevde feedbacken som fullbordad förrän uppföljningssamtalen genomförs. Det framkom även vissa åsikter om att möjligtvis få feedback ifrån sin sektionschef istället för teamledaren. Dessa åsikter återspeglades i att personen inte litade helt på teamledaren och hellre vill prata om dessa frågor med sektionschefen. Men som Nilsson menar är det viktigt att medarbetaren litar på personen som ger feedback, vilket i stort sett alla medarbetare gjorde, förutom något undantag. Det kan finnas en möjlighet att detta beror på både medarbetaren och teamledaren, eller snarare brist på förtroende för teamledaren. Alla individer är olika och det är inte lätt att få förtroende för alla, det viktigaste är att teamledaren alltid försöker anpassa sig efter situationen och efter varje individ för att få bästa resultat. Jag tror verkligen att företaget ska se uppföljning som en del av den feedback som medarbetarna har efterfrågat. Något som efterfrågats redan under klimatanalysen då de ville ha mer och tydligare feedback på det arbete de utför. Jag tror det är viktigt att medarbetarna faktiskt vågar säga rent ut att de behöver mer feedback. Alla människor behöver det för att komma framåt. Hur mycket och hur ofta är dock något som är mer individuellt. Lika viktigt som att medarbetarna står upp för att de fortfarande behöver mer feedback i form av bland annat uppföljning och avstämning under året, tror jag att det är att de personer som sitter i ledning och HR-avdelning faktiskt lyssnar och tar till sig detta. Ledningen måste visa att de har hört medarbetarna och meddela hur möjligheterna ser ut att lyckas med det.

5.3 Genomförande

5.3.1 Förberedelser

Mikkelsen (1998) skriver om att de flesta organisationer har ett förberedelseschema som både medarbetare och chef fyller i innan utvecklingssamtalet för att båda ska vara så förberedd som möjligt. Han menar att anledningen till att de bör använda sig av någon form av förberedelseschema handlar om att parterna ska undvika både att en medarbetare bara säger att allt är bra samt att de har en mall som de kan hålla sig till för att få med alla punkter. Självfallet ska det finnas möjlighet att anpassa förberedelsescheman efter individen och samtalet, på så sätt inte blir låst av dem. På företaget använder de sig av en form av

förberedelseschema som de kallar för samtalsunderlag som är standardiserat för alla. Samtalsunderlaget skickas ut i god tid innan utvecklingssamtalet äger rum för att det ska finnas tid för medarbetaren att förbereda sig inför samtalet. Hur teamledaren förbereder sig inför samtalet är inget som kommit fram i denna studie, i och med att intervjuer endast har genomförts med medarbetarna och inte med teamledaren. Det fanns blandade känslor kring om samtalsunderlagen var bra eller inte. De flesta medarbetarna menade dock att de upplevde det som enklare när underlaget fanns som stöd under samtalet, så att inte något av vikt missades. Däremot fanns det medarbetare som ansåg att det blev rörigt periodvis under samtalet och att det var mycket som var samma sak. Förslag kom fram om att underlagen skulle behöva arbetas om en del och kanske individualiseras ännu mer än vad som redan gjorts, beroende på vilket team varje medarbetare ingår i. Under intervjuerna framkom det också att medarbetarna vågade tala om negativa sidor av jobbet. Om detta var på grund av, som Mikkelsen (1998) vill att förberedelseschemat ska undvika att medarbetaren bara säger att allt är bra fast det kanske egentligen inte är så, framkommer inte under intervjuerna. Medarbetarna framhäver snarare att de handlar om förtroendet gentemot teamledaren. Sammanfattningsvis kände ingen av medarbetarna sig låsta av underlaget, vilket Mikkelsen (1998) framhävt som en viktig del, utan det fanns alltid möjlighet att gå utanför ramarna. Jag tror att i och med att flera medarbetare upplevde underlaget som rörigt behövs det ses över en gång till för att kanske förenkla det och se att inte samma punkt tas upp på flera ställen. Däremot tror jag att anledningen till detta kan vara både att det är nya underlag plus att teamledaren är ny i sin roll. Vilken erfarenhet h-n har att hålla i utvecklingssamtal är inget som jag har undersökt. Desto mer erfarenhet en person har desto mer bekväm blir också denne och följden blir att utvecklingssamtalet kommer gå mer smidigt och h-n kommer förmodligen inte att behöva kolla i underlaget i samma utsträckning.

5.4 Konsekvenser

5.4.1 Kommunikation

Dysthe (2001) skriver om vilka möjligheter kommunikationen har tillfört till människan under historien. Lindh och Lisper (1990) skriver om hur samtalet ses som en konst och det är något som är svårt att bemästra. Det är inte lätt att veta vad teamledaren eller chefen ska säga i precis rätt tillfälle. Det kräver träning, olika mycket beroende på hur lätt individen har för att hitta orden. Har man inte fått någon träning, är det personligheten som spelar in i skillnader i färdigheter att samtala. Genom samtal med min kontaktperson på företaget har jag fått information att teamledarna som numera håller i utvecklingssamtalen har gått en utbildning om hur teamledarna ska genomföra dessa på bästa sätt. Hur utbildningen har påverkat teamledarnas kommunikation med medarbetarna under utvecklingssamtalet är inget som undersökts i denna studie. Däremot märks det tydligt under intervjuerna, att personligheten hos teamledaren och dennes färdigheter att samtala, är något som medarbetarna anser vara mycket goda och att det påverkat utvecklingssamtalet på ett positivt sätt. En fråga jag ställer mig här är hur medarbetarna definierar kompetens? Jag anser att deras sätt att prata om teamledaren visar på att de kopplar samman personligheten som en del av teamledarens kompetens. För att undkomma detta hade jag behövt definiera för medarbetarna som medverkat, hur begreppet kompetens används i den här studien. Det fanns dock någon medarbetare som upplevde det som jobbigt att prata med en person, som arbetar så nära en dagligen och upplevde sig på så vis oförmögen att prata om känsliga saker eller viktiga beslut. Medarbetaren framhävde dock att det inte berodde på vare sig personligheten eller förmågan att kunna kommunicera, utan snarare att teamledaren står personen för nära. Återigen tror jag att detta kan lösas genom att teamledaren blir mer tydlig om hur privat deras samtal är samt

att ju mer träning denna person får i sin roll desto lättare kommer det bli att få alla medarbetare att ta personen på allvar och få deras förtroende.

5.4.2 Uppföljning

Mikkelsen (1998) visar att det finns forskning som säger att målsättning får bäst resultat om det ges återkoppling på de prestationer som är relevanta för målen. Utvecklingssamtalet måste sättas in i ett större perspektiv och se det som en del i en process. Genom att följa upp samtalen visar organisationen att de tas på stort allvar. (Ronthy-Östberg & Rosendahl, 1994) Detta är än så länge en brist som alla medarbetarna under intervjuerna tog upp. De menade att denna del fattades i processen med utvecklingssamtalen och ville att den skulle komma mycket tätare efter samtalet. Flera påpekade också att det inte kändes som utvecklingssamtalen gör någon nytta om inget av det som bestämts och pratats om följs upp, att det bara blir bortkastad tid. Forskning och medarbetarnas uppfattning går i detta fall hand i hand, företaget behöver sätta samman uppföljningssamtal med medarbetarna tidigare. Det som kan förändras på företaget är kanske att medarbetarna lägger för stort ansvar på cheferna att uppföljningen ska genomföras. Enligt Ronthy-Östberg & Rosendahl (1994) är det precis lika viktigt att alla ansvarar för att utvecklingssamtalen även följs upp. På så sätt kanske företaget kan utforma ett nytt system för uppföljning där både chef och medarbetare tar mer ansvar för hur samtalet ska gå till och när det ska ske. Det måste prioriteras av alla parter för att det ska bli av och även bli bra. Uppföljning är en del i både organisationens och medarbetarens fortsatta utveckling. Om det som planerats inte följs upp under varje medarbetares utvecklingssamtal finns det en stor risk att utvecklingsprocessen saktar ner eller kanske stannar upp helt. Jag ser det som oerhört viktigt att företaget i detta skede genomför sin första uppföljning så snart som bara möjligt. Fortsättningsvis tycker jag att de till nästa utvecklingssamtal försöker planera in uppföljningen mycket tidigare eftersom nu vet dem hur det gick till i år och kan på så vis utvärdera sig själva om vad de behöver ändra för att kunna genomföra uppföljningen tidigare. Jag upplever det som uppföljningen av utvecklingssamtalen möjligtvis kan ha förstorats upp en del. Ett förslag skulle kunna vara att istället för att lägga tyngd på att det bara skulle vara ett stort till uppföljningssamtal att de genomförde mindre avstämningar lite oftare för att bara se så att medarbetarna håller sig på rätt spår eller förändra målen om något har förändrats under tiden. Dessa avstämningar menar jag då även skulle kunna vara på medarbetarens initiativ.

5.4.3 Utvecklingsmöjligheter

Bolman och Deal (2003) menar att på grund av den mänskliga faktorn blir inte alltid resultatet som väntat, i och med att organisationer består av individer. Alla individer är olika och en de strävar hela tiden efter utveckling och vill bidra till sin egen och organisationens utveckling, medan andra inte är lika förändringsbenägna. Detta är något som organisationen måste ha i åtanke vid organisationsförändringar i och med att det kan hämma dess utveckling. Vid intervjuerna framkom det att alla såg utveckling som något positivt och något som de strävade efter. Däremot kan några av medarbetarna ha framhävt vissa tankar som kan ses som att de är mindre positiva till vissa av förändringarna som genomförts på företaget. Ett exempel på detta var att en av medarbetarna ansåg att det var bättre på många plan när utvecklingssamtalen genomfördes av sektionschefen. De anledningar som framkom finns tidigare i arbetet, men jag ser det som att det bästa vore och göra någon kompromiss. För att få alla medarbetare att känna att utvecklingssamtalet ger något och att de har möjlighet att utvecklas tror jag på att antingen ge teamledaren mer befogenheter eller att uppföljningarna/avstämningarna sköts av sektionschefen. På så vis blir båda involverade och det ökar möjligheterna för medarbetarna att utvecklas.

Det finns många definitioner på kompetens, som Ellström (1997) skriver om, samt även många likheter dem sinsemellan. De främsta likheter som framkommer är att kompetens sätts i förhållande till att utföra en särskild uppgift som man ska söka efter rätt kunskaper för att klara av denna uppgift. På företaget diskuteras medarbetarens kompetenser grundligt under utvecklingssamtalet med förhoppningar om att hela tiden utveckla dessa. Framför allt pratar de mycket om hur medarbetaren mår för tillfället och ser tillbaka på hur denne har utvecklats föregående för att sedan gå vidare till vad medarbetaren kan förbättra och vad denne vill utveckla. Här pratar de om vad medarbetarna vill göra under kommande år och hur de vill utvecklas och de sätter på så vis upp ett antal mål för hur dem ska uppnå det de vill under året. De pratar om styrkor och svagheter hos medarbetaren som delas upp i olika kategorier, exempelvis tekniska färdigheter och kommunikation. Att företaget tar upp varje medarbetarens kompetenser, både svagheter och styrkor, leder till stora förutsättningar för att dessa ska utvecklas. Inte minst genom att en handlingsplan sätts upp för varje medarbetares utveckling inför det kommande året. Sett utifrån dessa resultat upplever jag det som en god början till reella förutsättningar för utveckling. Men jag anser att det är viktigt fortsättningsvis för företaget, för att de ska kunna undvika att det inte bara på ytan finns förutsättningar för utveckling, måste varje medarbetare följas upp under årets lopp och inte bara släppas helt fri att sköta allt själv. Det ligger ett stort personligt ansvar på varje medarbetare om de vill förändras och utvecklas, men det är ledningen eller liknande som ger dem verktygen för att lyckas med det.

I ett utvecklingsperspektiv som Ellström (1992) skriver om, kan kompetens ses som ett sätt för individen att själv, i olika grad, få möjlighet att påverka och förändra sina arbets- och livsvillkor. Det var blandade tankar kring huruvida utvecklingssamtalen kan påverka deras egna personliga utveckling. En medarbetare såg till exempel utvecklingssamtalen istället för något som verkar som en påminnelse om att de kan utvecklas om de vill. En annan medarbetare var inne på liknande spår och menade att alla medarbetare, definierade vid utvecklingssamtalen vad man själv som medarbetare vill göra i fortsättningen och kan efteråt sikta på detta och få påtryck utifrån om det följs upp. Detta menade h-n på att skulle leda till den en personlig utveckling. När man pratar om kompetens som Ellström gör, närmar sig termen human resource development (HRD), där HRD handlar om personalutveckling i stort. Ett synsätt som framkommit från amerikansk forskning som är riktat mot prestation, är där man genom HRD ska fokusera på individernas utveckling för att öka organisationens prestation. (Simmonds & Pedersen, 2006) Återkommande hela tiden om hur viktigt det är, är det som Lee (1997) skriver om, att individer och organisationer är inte enskilda enheter utan influeras och drar nytta av varandra. Det är viktigt att företaget tar sig an detta synsätt för att få bästa resultat av utvecklingssamtalen med sina medarbetare. Jag menar inte att det är lätt att få en organisation att skötas på detta sätt, däremot tror jag att detta företag är på god väg. Jag tror dock att de behöver medvetandegöra hur viktigt det är att alla drar sitt strå till stacken för att få organisationen att inte bara fungera utan för att få den att gå framåt. Gör alla det kommer både organisationen och individerna inom den att utvecklas på ett eller annat sätt.

Kompetensutveckling kan vidare kopplas till, enligt Mikkelsen (1998), att medarbetarnas målsättning med utvecklingssamtalet är möjligheten att få samtala om sin egen kompetens och dennes utvecklingsbehov. Vidare ska även utvecklingssamtalet fungera som ett verktyg för att bevara medarbetarens kompetens och/eller dennes utvecklingsbehov för att sedan kunna lägga upp en plan för detta ska genomföras. Då det framkom åsikter om viljan att sätta upp mål, både kortsiktiga och långsiktiga mål på utvecklingssamtalen, samt på kommande uppföljningssamtal. Några av medarbetarna menar att detta främjar den personliga utvecklingen på arbetsplatsen. De sätter då, inte bara upp mål, utan även hur medarbetarna ska

lyckas med dem och på en särskild tidsplan. Upplevelsen att det finns någon på företaget som bryr sig om denna typ av frågor menar dessa medarbetare också påverkar dem positivt. De flesta av medarbetarna menar också att det är både de själva, teamledarens och sektionschefens ansvar att medarbetaren jobbar mot dessa mål och att de verkligen följs upp. Görs inte detta menar medarbetarna att den personliga utvecklingen kommer påverkas negativt. Jag anser att det är av stor vikt att ett företag ser dess medarbetare som tillgångar med massor av kunskap och erfarenhet. Om företaget också ger medarbetarna rätt verktyg så kommer medarbetarna att både utvecklas personligt, karriärmässigt och då även utveckla företaget.

Det är ofta som det anordnas formella utbildningar i organisationer som vill utveckla sina medarbetares kompetens. Wolvén (2000) menar att organisationer ofta övervärderar utbildningar och borde upptäcka fördelarna som finns med ”on-the-job-training”. Han menar också att, genom det dagliga lärandet istället för formella utbildningar, får medarbetarna mer långvariga effekter på vad de lärt sig och utvecklas på så sätt mer. Dock var det många av medarbetarna som var nöjda med företagets formella utbildningar och upplevde att det fanns goda möjligheter att utveckla sin karriär både inom företaget och om de ville gå vidare till något annat företag, på ett eller annat sätt. Några av medarbetarna påpekade även det att i och med att de jobbar som konsulter på ett eller annat sätt i olika projekt så beror möjligheterna för tillfället mycket på hur mycket uppdrag som finns och hur marknaden ser ut just för tillfället. På så sätt kanske inte Wolvéns tips om att börja använda sig av mer utbildning i vardagen på arbetet är något som de ska sträva efter på detta företag. Fast å andra sidan kan jag kanske inte säga något om huruvida företagets formella utbildningar fungerar bra eller dåligt eftersom det är inte det som denna studie har fokuserat på. Därav kanske det vore en bra idé att undersöka denna variant av lärande lite mer för att skapa fler förutsättningar för utveckling. Jag menar att om man har möjlighet, är det alltid bra att arbeta med flera verktyg för att utvecklingsmöjligheter ska finnas på ett företag.

5.5 Sammanfattning

När jag kontrollerar vad syftet var med den här studien, att med utgångspunkt i medarbetares uppfattning, analysera utvecklingssamtal och se vilka utvecklingsmöjligheter medarbetaren och utvecklingssamtalet har på detta företag, så kan jag se att företaget är på god väg. Medarbetarna anser sig hade goda förutsättningar för att utvecklas på företaget, lika mycket för den fortsatta karriär inom som utanför företaget. Genom den teori som har presenterats visar det att företaget har goda förutsättningar för att utveckling ska ske både hos medarbetarna. Fortsättningsvis då även organisationen genom att arbeta med utvecklingssamtal på det sätt som de gör. Det som är gemensamt för alla medarbetares uppfattning om sin egen utveckling är att den stoppas upp av att det inte genomförts någon uppföljning av utvecklingssamtalen.

5.6 Förslag till fortsatt forskning

I den här uppsatsen har en studie gjorts där syftet var att med utgångspunkt i medarbetares uppfattning, analysera utvecklingssamtal och se vilka utvecklingsmöjligheter medarbetaren har. Jag tycker annars att studier på utvecklingssamtal och utvecklingsmöjligheter oftast görs ur ett organisatoriskt perspektiv och tyckte att det skulle vara mer spännande att utgå från individen och medarbetaren för att senare kunna applicera detta till organisationen. Utvecklingssamtal är något som är viktigt för att organisationer ska få sina medarbetare att gå framåt och utvecklas och på så vis föra organisationen framåt. Omfattningen på den här studien är förhållandevis liten, så fortsatta utvärderingar och studier både inom ämnet men främst inom företaget anser jag vara till deras fördel. Fortsättningsvis tror jag att det hade

varit positivt för detta företag, att göra vidare liknande undersökningar på de andra avdelningarna för att få en så bred bild som möjligt, så att de får en grund till sitt fortsatta utvecklingsarbete. I och med att individerna inom organisationer ständigt förändras och byts ut, behövs fortsatta studier även på grund av detta. Om företaget även skulle göra jämförelser på de olika avdelningarna för att se likheter och skillnader, skulle de dessutom kunna dra nytta av varandras olikheter och likheter. Det hade också varit intressant att göra fortsatta studier om hur teamledaren ser på sin nya roll och nya uppgifter samt vad de har för uppfattning om de nya utvecklingssamtalen för att få en bredare bild om hur företaget kan fortsätta sitt arbete.

5.7 Avslutande reflektioner och förslag till åtgärder

Medarbetarna som medverkat i denna studie är till största del nöjda med förändringarna som gjorts med de nya utvecklingssamtalen. Dock finns det alltid vägar att gå för ett företag att få det snäppet bättre och utvecklas ännu mer. De delar i den nya processen med utvecklingssamtalen som skulle behövas ses över lite mer är:

- Hur uppföljningsprocessen ska se ut och vem som ska hålla i den.
- Samtalsunderlagen.
- Antalet samtal under året.

5.7.1 Åtgärdsförslag

Det behöver inte fungera likadant på alla avdelningar eftersom det kan se väldigt olika ut beroende på de olika individerna som arbetar på respektive avdelning. Här kommer några förslag på hur företaget kan gå vidare med utvecklingssamtalsprocessen för att de ska utveckla sina medarbetare:

- Antingen att teamledaren får mer befogenheter så att denne kan fatta reella beslut om varje medarbetare. Eller kan sektionschefen vara den som håller i uppföljning som ska ske tätt efter utvecklingssamtalen ägt rum för att reella beslut ska kunna fattas där om medarbetarens framtid på företaget.
- Planera in uppföljningssamtalet cirka 1-2 månader efter utvecklingssamtalet för att det ska göra någon nytta och föra medarbetaren framåt och hålla minnet färskt.
- Försök se över tydligheten och flödet i samtalsunderlagen. Kanske korta ner och se att inget är likadant för att minimera risken att det upplevs som rörigt.
- Sätta in kortare avstämningar mellan teamledare och medarbetare för att se över om handlingsplanen behöver förändras eller om den följs.

5.7.2 Frågeställning

När jag urskiljde frågeställningen i studien;

- Vilka förutsättningar krävs för att medarbetare ska känna att det finns reella utvecklingsmöjligheter genom att ha utvecklingssamtal?

upplevde jag att, efter den analysen är det mycket svårt att ge något konkret svar på. Jag anser att det endast går att göra ett försök till utredning av frågan och spekuleringar kring hur det ska gå till. Detta eftersom, även om det fanns frågor under intervjun som behandlade direkta upplevelser om utvecklingsmöjligheter, kände jag att medarbetarna inte riktigt förstod eller kunde riktigt svara på dessa frågor. Genom den analys som genomfördes på medarbetarna svar och gentemot den forskning som finns kring ämnet, har jag funnit en rad förutsättningar som krävs för att skapa reella utvecklingsmöjligheter. Däremot anser jag att alla organisationer ej kan eller bör ha samma mall för hur utvecklingssamtal ska fungera på

respektive plats. Detta eftersom organisationer består av individer som är olika och inte är några maskiner som fungerar likadant oavsett vad som händer. Hur informationen om hur en organisation bör agera för att skapa reella utvecklingsmöjligheter, skapar de själva enligt deras förutsättningar.

Som vid många andra studier startades denna med ett par frågor som utgångspunkt, som skulle utredas och analyseras. Vid slutet står jag här nu med fler frågor än svar. Ska organisationer sätta utveckling i fokus, många individer kanske upplever det som stressande? Vad är egentligen ett gott utvecklingssamtal? Kan organisationen egentligen försäkra sig om att utfallet blir som de tänkt sig? Vem bör hålla i utvecklingssamtalen? Detta var bara ett fåtal av de frågor som kommit upp under studien. Förhoppningsvis kommer fortsatta studier leda till att jag får svar på mina frågor.

7. Referenser

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

Bolman, G. L & Deal. E. T (2005) *Nya perspektiv på organization och ledarskap,* Studentlitteratur, Lund

Cohen, L. Manion, L. Morrison, K. (2007). *Research methods in education.* 6th ed. Routledge, London.

Dysthe, O. (2001). *Dialog, samspel och lärande.* Lund. Studentlitteratur.

Ellström, P-E. (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet. Problem, begrepp och teoretiska perspektiv.* Stockholm. Publica.

Ellström, P-E. & Kock, H. (1993:65). *Kompetens i offentlig verksamhet.* Stockholm.

Engquist, A. (1990). *Utvecklingssamtal som förändringsinstrument. Teoretisk och empirisk analys.* Uppsala Studies in Education 36. Stockholm: Almqvist & Wiksell.

French, L. W. & Bell. H. C Jr. (1999). *Organization Development.* 6th ed. Prentice-Hall, Inc. New Jersey.

French, L. W. & Bell. H. C Jr. & Zawacki. A. R. (2000). *Organization Development and Transformation.* 5th ed. The McGraw-Hill Companies, Inc. USA.

HSFR. (1999). *Etikregler för humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*

Grönmo, S. (2004). *Metoder i samhällsvetenskap.* Malmö. Liber.

Hägg. K. & Kuoppa. S-M. (2007). *Professionell vägledning - med samtal som redskap.* Studentlitteratur.

Jönsson, G. (2004). *Utvecklingssamtal och andra samtal som ledningsinstrument.* Stockholm. Nordstedts Juridik AB

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

Lee, M. M. (1997). The developmental approach: A critical reconsideration. In J. Burgoyne & M. Reynolds (Eds.), *Management learning* (pp. 199-214). London: Sage.

Lee, M. M. (2001a). A refusal to define HRD. *Human Resource Development International*, *4*(3), 327-343.

Lindgren, M. (2001). *Utvecklingssamtal mellan chefer och medarbetare.* Lund. Studentlitteratur.

Lindh, G. & Lisper, H-O. (1990). *Samtal för förändring.* Lund. Studentlitteratur.

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

Mehrens S. 1998: *Samtal som arbetsmetod.* Lund: Studentlitteratur.

Miles, B. M. & Huberman, M. A. (1994). *Qualitative data analysis.* 2nd ed. Thousand Oaks. SAGE Publications.

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

Nilsson, B. & Waldemarson, A-K.(1994). *Kommunikation - samspel mellan människor.* Lund. Studentlitteratur.

Patel, R & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund. Studentlitteratur.

Pickett, L (2003) Transforming the annual fiasco. *Industrial and Commercial Training*. Vol 35, No 6

Rienecker, L. (2003). *Problemformulering.* Malmö. Liber.

Ronthy-Östberg M. & Rosendahl S. 1994: *Samtal som utvecklar. En handbok för chefer och medarbetare. Om viljan att förstå och göra sig förstådd.* Arlöv: Berlings.

Simmonds, D. & Pedersen, C. (2006). HRD: The shapes and things to come. *Journal of Workplace Learning* 18, 2. 122-134.

Trost, J. (1997). *Kvalitativa intervjuer.* Lund. Studentlitteratur.

Valpola, A. (2006). *Lyckas med utvecklingssamtal.* Finland. WS Bookwell OY.

Wolvén, L-E. (2000). *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer.* Lund. Studentlitteratur

8. Bilagor

Bilaga 1.

Intervjuguide

1. Kan du berätta hur det går till hos er när ni har utvecklingssamtal. (Börja där du känner känns bäst)

Innehåll ***(ev. Följdfrågor):***

- Vad pratar ni om under ett utvecklingssamtal idag?
- Hur ser du på de nya utvecklingssamtalen? (Vad anser du är positivt och vad tycker du fortfarande behövs arbetats vidare med)
- Hur upplever du feedbacken som ges vid utvecklingssamtalet?
- Upplever du att rätt ämnen hanteras under utvecklingssamtalen? (Används tiden rätt och är det relevanta ämnen som diskuteras? Kan tiden som finns användas annorlunda?)

Förutsättningar (*ev. Följdfrågor):*

- Känner du dig delaktig under utvecklingssamtalen? (På vilket sätt?)
- Hur ser möjligheten ut för dig att påverka vad som talas om under utvecklingssamtalen?

Genomförande ***(ev. Följdfrågor):***

- Vad anser du om förberedelserna ni är ombedda att göra inför utvecklingssamtalen? (Kopplas till de samtalsunderlag som delas ut innan samtalen)
- Vad anser du om dokumentationen som görs efter utvecklingssamtalen? (Vad är positivt och vad är negativt med att medarbetaren ska vara delaktig vid dokumentationen men hjälp av dok. underlag)
- Hur ser du på frekvensen av utvecklingssamtalen? (Upplever du att de täcker behovet för dig att ha utvecklingssamtal)

Konsekvenser ***(ev. Följdfrågor):***

- Har du arbetat på företaget under tiden för de gamla utvecklingssamtalen?
- Vad ansåg om du om dessa gamla utvecklingssamtal? (Tog du upp dessa åsikter i klimatanalysen som gjordes förra året)
- Hur tro du att din personliga utveckling på företaget påverkas genom de nya utvecklingssamtalen? (Vad upplever du som positivt/negativt?)
- Hur tror du att din karriärutveckling påverkas av de nya utvecklingssamtalen? (Kan gå in under fråga 10)
- Finns det något som du vill tillägga?