



Förtroliga medarbetarsamtal

– chefers och medarbetares uppfattningar

Tomy Eklöv

Hamid Zaheri

Examensarbete 15 hp
Pedagogik C

HLK
Vårterminen 2010

Handledare
Karin Åberg

Examinator
Christhina Chaib

SAMMANFATTNING

Tomy Eklöv, Hamid Zaheri

Förtroliga medarbetarsamtal

–chefers och medarbetares uppfattningar

Confidential performance appraisals

–managers and employees perceptions

Antal sidor: 32

Inom offentlig och privat verksamhet läggs det varje år ner mycket tid och ansträngningar för att förbereda och hålla medarbetarsamtal. Från ledningen finns det säkert en tanke med de här samtalen och förhoppningsvis känner alla till den. Det som gjort oss intresserade att göra den här studien har varit tvåfaldigt. Dels är det hur människor i vår omgivning har uttryckt olika uppfattningar av de samtal de haft och dels det vi fick lära oss om medarbetarsamtal när vi gick kursen Pedagogik B på Högskolan i Jönköping. Syftet med vår forskning är att bilda kunskap om på vilka kvalitativt olika sätt chefer och medarbetare uppfattar medarbetarsamtal och lärandet i samtalen.

Forskning om medarbetarsamtal har fokuserat på olika fasetter av samtalen. En studie inriktades på hur själva samtalen genomfördes medan en annan visade hur en stor organisation använde samtal som en del i lärandet. Ytterligare en studie utforskade samtalet som förändringsinstrument och det finns en studie om samtal och ledarskap. Vi har valt en kvalitativ metod och en fenomenografisk ansats där vi söker efter skillnader i uppfattningar bland dem vi intervjuat.

Det finns säkert de som söker efter hemligheten med framgångsrika, förtroliga medarbetarsamtal. Vår undersökning visar att flera har en egen tolkning av vad syftet och målen med samtalen är. Att både chef och medarbetare ska känna ansvar för samtalen och att det är fördelaktigt om alla får gemensam information innan samtalen ska hållas känner inte alla till. Samtalen är också möjliga lärtillfällen där reflektion och uppföljning gör lärandet tydligare. Pedagogisk kunskap och kunskap om hur samtal blir framgångsrika kommer att göra samtalen mer förtroliga och framgångsrika. Med fantasi och intresse går det att hitta nya metoder att göra samtalen mer givande och inspirerande. Som avslutning på vår studie ger vi därför några tankar kring nya metoder.

Sökord: Medarbetarsamtal, utvecklingssamtal, lärande samtal, performance appraisal interview, appraisal talk

| Postadress | Gatuadress | Telefon | Fax |
|---|----------------|------------|------------|
| Högskolan för lärande och kommunikation (HLK) Box 1026 551 11 JÖNKÖPING | Gjuterigatan 5 | 036–101000 | 036–162585 |

Förord

Det har varit en tuff utmaning att göra denna undersökning och använda den metod vi valt. Nu är arbetet klart och vi kan lämna in uppsatsen för bedömning. Vad vi lärt oss är att en snävare avgränsning hade gjort studien mindre omfattande med färre kategorier som kunde ha utvecklats på ett fylligare sätt. Men vi har förstått att det är angelägna frågor för hundratusentals människor i vårt land att det känts meningsfullt att genomföra studien och beskriva det material vi fått fram.

Vi vill passa på att tacka våra respondenter för att de ställde upp och besvarade våra intervjufrågor och på så sätt gav oss material att studera och dra slutsatser från. Ett särskilt tack vill vi framföra till vår handledare för all den ovärderliga hjälp vi fått.

Innehållsförteckning

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Inledning..... | 1 |
| 1.1 | Beskrivning av informationssökningen..... | 1 |
| 2 | Bakgrund | 2 |
| 2.1 | Begreppet medarbetarsamtal | 2 |
| 2.2 | Medarbetarsamtal i styrdokumentet | 3 |
| 2.3 | Teoretisk ram..... | 5 |
| 2.3.1 | Samtalens organisering och genomförande | 6 |
| 2.3.2 | Roller och relationer i samtalen | 8 |
| 2.3.3 | Det lärande som sker i samtalen..... | 10 |
| 3 | Syfte och frågeställning..... | 13 |
| 4 | Metod..... | 14 |
| 4.1 | Fenomenografisk ansats..... | 14 |
| 4.2 | Urval av deltagare till intervjuerna | 15 |
| 4.3 | Intervjumetod | 16 |
| 4.4 | Kategorisering..... | 16 |
| 4.5 | Etiska aspekter..... | 17 |
| 4.6 | Trovärdighet och giltighet..... | 17 |
| 5 | Resultat | 19 |
| 6 | Diskussion | 26 |
| | Referenser..... | 31 |
| | Referenslista webbplatser | 32 |
| | Bilagor..... | 33 |

1 Inledning

Under åren har vi haft medarbetarsamtal med olika resultat. Kollegor och bekanta som haft medarbetarsamtal har delgett oss varierande kommentarer kring dessa. Många gånger uttryckts uppfattningar att det inte är någon mening att ha samtalen eller att de blir resultatlösa. Ämnet diskuterades när vi gick kursen pedagogik B på högskolan. Skillnaderna i uppfattningarna vi erfart har skapat nyfikenhet och en önskan att få veta mer om hur chefer och medarbetare uppfattar dem. Vad krävs för att de ska vara förtroliga och framgångsrika? Förtrolig kan innebära ingående, innerlig, kamratlig, otvungen, familjär, öppenhjärtig eller privat. Det är så samtalen bör vara.

Litteratur om medarbetarsamtal som vi läst har gjort ämnet ännu intressantare för oss. Enligt Mikkelsen (1998) är grunden för en god kommunikation i ett politiskt klimat tillit och öppenhet. ”I ett politiskt klimat där ’vem’ är viktigare än ’vad’, där chefer och medarbetare håller korten för sig själva och förhandlar sig till lösningar, finns bara vinnare och förlorare och en låst kommunikationsform” (Mikkelsen, 1998, s. 112). Förtrolighet i ett samtal skapas i en miljö där chef och medarbetare kan säga det de har på hjärtat. De ska lära känna varandra bättre och vara avslappnade (ibid.).

Vi har intresse av att bilda kunskap om medarbetares och chefers uppfattningar av medarbetarsamtalens genomförande, organisering och lärandet i dem. Avsikten är inte att göra en jämförelse av chefer gentemot medarbetare utan vilka skilda uppfattningar som finns oberoende grupp.

1.1 Beskrivning av informationssökningen

Litteratur som behandlar ämnena medarbetarsamtal, utvecklingssamtal och lärande samtal har tillsammans med det vi funnit i litteraturförteckningar varit grunden i vår informationssökning. Betydelsen i begreppen på engelska överensstämmer inte helt med svenska förhållanden även om Granberg (2003) menar att det har skett en förskjutning av begreppet så att den senaste internationella litteraturen bättre harmonierar med det svenska begreppet. Därför inriktar vi oss på svensk litteratur och forskning. Då svensk forskning ibland hänvisar till internationell forskning får vi del av den forskning som är tillämplig i vårt land. Vid sökning i JULIA och LIBRIS efter litteratur har sökorden ”medarbetarsamtal”, ”utvecklingssamtal”, ”lärande organisationer” och ”lärande samtal” använts. Den forskningslitteratur som använts är en studie av samtalen med en lingvistisk inriktning (Lindgren, 2001). En studie inriktades på ett företags användning av medarbetarsamtal (Mikkelsen, 1998) och en annan på hur medarbetarsamtal används i grundskolan (Engström, 2005). En doktorsavhandling om hur utvecklingssamtal kan användas som förändringsinstrument av Engquist (1990) är i sitt innehåll det som ligger närmast vår studie.

2 Bakgrund

2.1 Begreppet medarbetarsamtal

Engquist (1990, s. 31) beskriver medarbetarsamtalet som ”en förberedd regelbundet återkommande diskussion mellan chef och medarbetare avhandlande verksamhetens mål och medel och som präglas av ömsesidighet”. Lindgren (2001, s. 245) menar att ”utvecklingssamtalen kan sammanfattas som återkommande samtal mellan en medarbetare och dennes närmaste överordnade chef, som planeras och leds av cheferna med syfte att dels få information om medarbetarnas syn på verksamhet, arbetsförhållanden och sig själva, dels påverka medarbetarens attityder och handlingar”. Granberg (2003, s. 370) definierar utvecklings- och planeringssamtal som ”systematiskt upplagda samtal mellan chef och medarbetare för planering, ömsesidigt informationsutbyte och utveckling av relationer”. Han framhåller även att det finns flera benämningar på chefers samtal med medarbetare och varje benämning har sin särpräglade innebörd och värdering.

Som definitionerna visar ska båda parter i de här samtalen ge information till varandra. Det ska vara ömsesidigt och informativt. Det går också att se inslag av påverkan och information om personliga åsikter och relationsprogress. Att det är systematiskt och återkommande är också ett genomgående drag i definitionerna som forskare på senare tid utvecklat. För att detta ska ha framgång bör de vara förtroliga.

I och med att samtalen mellan chefer och medarbetare utvecklades fick de olika benämningar beroende på vilket syfte de hade för företagen. Om utveckling av ett företag var det viktigaste så kallades samtalen för utvecklingssamtal. Var planering det väsentliga kallades de för planeringssamtal och om de gällde målstyrning kallades samtalen för målsamtal. För att benämningen på samtalen ska visa att chef och medarbetare är jämbördiga under samtalet övergavs de tidigare uttrycken till förmån för uttrycket medarbetarsamtal (Lindgren, 2001).

Mikkelsen (1998) beskriver hur målstyrnings- och lärandeprocessen är en fortgående process. Syftet med samtalen blir då att sammanfatta och granska kompetensen och åstadkomna resultat samt att undersöka mål och kompetensutveckling. De blir en dialog mellan chefen och medarbetaren där det ges återkoppling till prestationerna och den utbildning som behövs. När företag blir kvalitetscertifierade ökar behovet av att medarbetarna skaffar sig mer kunskap och kan ta större ansvar. Medarbetarsamtalen är ett instrument för att processen med ökat lärande och ökad kompetens ska fortgå.

Ett sätt att kunna reflektera tillsammans med sin grupp eller sitt team är att det hålls grupputvecklingsamtal (GUS). Enligt Jönsson (2004, s. 32) är definitionen av de här samtalen ”en förberedd, regelbundet återkommande aktivitet som syftar till att utveckla arbetsgruppen, skapa och upprätthålla en gemensam syn på arbetet och engagera arbetsgrupperna i verksamhetsplanering. Aktiviteten initieras och leds av chefen och sker i flera steg.” I de här samtalen kan produktionsresultat, måluppfyllelse, planering, kompetensfrågor, gruppens samarbete samt hur uppgifterna fördelas och utförs avhandlas under chefens ledning. Det är även lämpligt att inventera och värdera alla arbetsuppgifter gruppen har och att bryta ner de övergripande målen till gruppsmål och aktiviteter. För att den här typen av medarbetarsamtal ska fungera är det nödvändigt att det även förekommer arbetsplatsträffar (APT). Detta är återkommande möten som varje grupp har där de granskar det dagliga arbetet, förfinar samarbetet och utför arbetsfördelning (Jönsson, 2004).

2.2 Medarbetarsamtal i styrdokumentet

Det finns ingen uttrycklig lag som säger att det ska hållas medarbetarsamtal, men i samverkans- och kollektivavtalen finns det oftast angivet att det ska förekomma regelbundna samtal (Kommunalarbetaren, 2010). Detta innebär att inte alla arbetstagare omfattas av den reglering som innebär att de blir uppmanade att delta i ett medarbetarsamtal. Som utdragen nedan från olika fackförbunds webbsidor visar är medarbetarsamtalen ett viktigt led i arbetet att utveckla de anställda men även för att utveckla arbetsmiljön och komma till rätta med missförhållanden.

”Medarbetarsamtal är viktiga för att få en tydligare bild av förhållandena” (IF Metall, Systematiskt arbetsmiljöarbete, 2010).

”Arbetsgivaren bör ha sådana rutiner för kontakt med enskilda arbetstagare att det är möjligt att tidigt uppmärksamma eller få reda på om det råder missförhållanden i samarbetet. Det är därför viktigt att arbetet ordnas så att arbetsledningen kan lära känna var och en i arbetsgruppen samt har möjlighet till regelbundna medarbetarsamtal” (IF Metall, kränkande särbehandling, 2010).

”På det viset går det att undersöka hur det individuella ansvaret påverkar prestationen i olika sammanhang och hur verksamheter kan förstärka sina medarbetares ansvarskänsla. Dessutom gör förtydligandet av begreppet att det blir enklare att kommunicera det, att prata om ansvarstagande utan att missförstå varandra till exempel i medarbetarsamtal” (Ledarna, mätning av ansvarstagande, 2010).

”När medarbetare är missnöjda hamnar fokus lätt på chefen och dennes fel och brister, snarare än situationen i sig och vad man kan göra för att förbättra den. Medarbetarsamtal handlar alltför

ofta om det man inte är nöjd med och det blir ofta en nedåtgående spiral. Det är bättre att vända på frågan, ta upp det som är bra i organisationen och hur man kan vidareutveckla det” (Ledarna, dialog är nyckeln, 2010).

Under mitten av 1960-talet började utvecklings- och planeringssamtal introduceras i Sverige. Under 1970-talet infogades i medbestämmandeavtalen krav på att medarbetarsamtal skulle hållas (Granberg, 2003). Vid kontakter med arbetsmarknadens parter uppgavs det att det inte finns reglerat i några centrala avtal att utvecklings-/medarbetarsamtal ska hållas utan det har tagits med i olika fackförbunds lokala avtal. Det uppgavs vid kontakt med LO att det främst är tjänstemannaförbund som har skrivelser kring den här typen av samtal i sina avtal. Bland arbetarorganisationerna uppgavs det att Kommunal har en skrivelse om detta i sitt kollektivavtal.

En telefonförfrågan till fackförbundet Unionen gav svaret att det i deras avtal om kompetensutveckling i kollektivavtalet stod att det rekommenderades att chefer *bör* hålla medarbetarsamtal med sin personal. Vid kontakt med Jusek blev beskedet att det i vissa av de kollektivavtal de var parter i stod att chefer *bör* hålla medarbetarsamtal medan det i andra stod att de *ska* ha medarbetarsamtal. Det här visar att både medarbetares och chefers intresseorganisationer anser att båda parter har behov av att ge information och förmedla kunskap till varandra.

Många företag har utvecklade system för medarbetarsamtal. Personalchefer vi talat med uttrycker sig mycket positivt om dem och utarbetar ofta vägledande material för att de ska bli framgångsrika. Nyligen inbjöd Stora Enso, på sin hemsida, studenter att göra ett examensarbete där avsikten var att studera kvaliteten på deras medarbetarsamtal och utveckla ett verktyg för att kunna mäta kvalitén fortsättningsvis. Det verkar som om medarbetarsamtalen är viktigare för företag och organisationer än för arbetstagarorganisationerna. Inom ett landsting uttrycktes kravet på att genomföra medarbetarsamtal mycket kraftfullt.

Medarbetarsamtal/utvecklingssamtal är en annan mycket bra form för att fånga upp synpunkter på verksamheten, utvecklings- och kompetensbehov m.m. Inom landstinget finns såväl tecknade avtal som interna regler som säger att medarbetarsamtal ska genomföras årligen. [...] Därför bedömer vi det som mycket allvarligt att en mycket stor del av de anställda inom HSD inte har några samtal med sin chef eller att de tycker att samtalen inte fungerar tillfredsställande. En framgångsfaktor är naturligtvis att högre chefer genomför samtal med sina underställda chefer. Vi konstaterar att där högre chefer inte genomför sina samtal finns det en ”smittoeffekt” på resterande i organisationen. Enkelt uttryckt kan man säga att en chef som inte tar ansvar för sina medarbetarsamtal skall inte vara chef (Landstinget Dalarna, 2010).

2.3 Teoretisk ram

I samband med att organisationerna förändras och människan betraktas som den största resursen istället för maskinen ställs det andra krav på ledarna. För dem gäller det att ”förening människor med olika värderingar i arbetet för en gemensam idé” (Engquist, 1990, s. 16). Det ställer stora krav på ledare. De behöver en ideologisk och pedagogisk stil. För att motverka konflikter som uppstår på grund av att medarbetare måste utföra ett arbete som inte överensstämmer med deras värderingar måste ledarna ingjuta värderingar hos medarbetarna som är nödvändiga för verksamheten. Därför är det enligt Engquist nödvändigt att ledarna har en ömsesidig dialog med varje medarbetare om vilka värderingar de båda har för att upptäcka och justera de skillnader som finns i värderingarna. För att skillnaderna ska bli uppenbara krävs en öppen dialog utan någon känsla av bestraffning eller värdering och lika väl som ledaren ska betrakta medarbetaren som företagets största resurs ska medarbetaren betrakta företaget som den största resursen för sin egen utveckling. Det som kan ifrågasättas i Engquists resonemang är hur lätt det är att uttröna vilka värderingar de båda ”egentligen” har. Kan det vara lätt att påstå att de värderingar jag ger uttryck åt är mina egna även om jag egentligen har andra värderingar?

Motivationen i samtalet ökas om de som samtalar visar intresse och uppmärksamhet för samtalspartnern, en positiv attityd till sociala situationer och ett närvarande engagemang. Det krävs också lyhördhet för att reagera på det som sägs och vad som gäller i den situation eller relation som föreligger. Färdighet att samtala kommer till uttryck genom att vara uppmärksam på tonfall, ha ögonkontakt, lämpligt ansiktsuttryck, ställa öppna frågor, undvika diskvalificerande frågor, ha empati och för det enskilda tillfället lämpligt sätt att uttrycka sig. Samtalet ger ett gott resultat om deltagarna (1) känner en tillfredsställelse med samtalet när de anser sin samtalspartner vara kompetent och (2) känner sig bekräftade av den andre så att det finns en överensstämmelse mellan den verbala informationen och de icke-verbala uttrycken. Det är även viktigt att ta hänsyn till samtalets kontext som innefattar det klimat, den miljö, den situation, förhållandet mellan de samtalande och syftet samtalet förs i samt om de har ett adekvat beteende för att samtalet ska betraktas som kompetent (Engquist, 1990). Det går att konstatera att ett samtal enligt Engquist inbegriper många fasetter och frågan är hur många som deltar i samtal som känner till och har kunskap om detta.

Engquist (1990, s. 99) citerar Kirkegaard för att betona vad som krävs när dialogen ska användas som verktyg för att utveckla någon och öka dennes insikt:

Om jag vill lyckas med att föra människor mot ett bestämt mål, måste jag först finna henne där hon är och börja just där. Den som inte kan det lurar sig själv när hon tror att hon kan hjälpa andra. För

att hjälpa någon måste jag visserligen förstå mer än vad hon gör, men först och främst förstå det hon förstår. Om jag inte kan det hjälper det inte om jag kan och vet mera. Vill jag ändå visa hur mycket jag kan så beror det på att jag är fåfång och högmodig och egentligen vill bli beundrad av den andre i stället för att hjälpa honom. All äkta hjälpsamhet börjar med ödmjukhet inför den jag vill hjälpa och därmed måste jag förstå att detta med att hjälpa inte är att vilja härska, utan att tjäna. Kan jag inte detta kan jag inte heller hjälpa någon.

2.3.1 Samtalens organisering och genomförande

Mikkelsen (1998, s. 40) beskrev inställningen till medarbetarsamtal i de nordiska länderna genom att citera en personaldirektörs uttalande:

Medarbetarsamtalen måste också vara en arena för att se och för att bli förstådd. Hur många medarbetarsamtal fungerar så? Här finns det stora mörkertal. Vi bedömer cheferna efter deras förmåga att skapa detta. Om inte medarbetarsamtalen är de mest positiva av alla samtal med chefen under året, ja, då fungerar inte systemet.

Den som är kritisk kan fråga sig vem som ska se och bli förstådd samt vad det är för något som chefer ska ha förmåga att skapa. Forsströms (2000) forskning visar att innan en omgång med medarbetarsamtal startar bör all personal samlas för att tillsammans ta fram en checklista och samtala om vad som ska komma ut av samtalet. Som resultat av sin studie föreslår hon att chefen och medarbetarna gemensamt kan ta fram ramar för samtalet: var det ska hållas, syftet med samtalet, hur förberedelsen ska gå till och hur länge samtalet ska pågå. Även Lindgren (2001) påpekar att det oftast bara är chefen som är förberedd inför samtalet, vilket talar för att det Forsström kommit fram till har relevans. Lindgren påpekar också värdet av att personalen samlas och får information inför samtalens början om syftet med dessa. Det kan göra att förväntningarna inför samtalen blir likartade för både chef och medarbetare. Enligt Jönsson (2004) bör det för chefen ingå att ge medarbetarna information om företagets och sin egen syn på syftet med samtalen, när de genomförs, vilket ansvar alla har för att resultatet ska bli bra och hur medarbetarna ska förbereda sig. Om det ska förekomma ett resonemang om generella frågor eller om en samtalsguide ska användas kan det tas upp vid det här tillfället liksom de frågor medarbetarna kan ha.

Förberedelsen för chef och medarbetare innefattar att gå igenom tidigare noteringar från samtal och fundera på vad som hänt med överenskommelserna från dessa och hur måluppfyllelsen har varit. Chefen behöver gå igenom medarbetarnas prestationer, och vilka framtida arbetsuppgifter och utvecklingsmöjligheter som kan vara aktuella. Medarbetarna ska fundera på sina egna prestationer under året, vilka framtida uppgifter som kan vara intressanta, vilka förändringar som behöver göras, frågor och funderingar som kräver svar eller information av chefen (Jönsson, 2004).

Enligt Mikkelsen (1998) ingår samtalet i ett medarbetarsamtalssystem som innefattar hela organisationen eller företaget. Chefer och medarbetare kan uppfatta samtalen antingen som ett använd-

bart och bra verktyg eller som en tom ritual. Lindgren (2001) och Forsström (2000) menar att det inte är lämpligt att samtalet hålls på chefens rum eftersom det betonar hierarkin och späder på den dominans som finns naturligt i form av chefens ställning. Kan orsaken till den negativa eller likgiltiga inställning vissa har till medarbetarsamtalen vara att samtalen hålls på chefens rum?

Grunden för en bra kommunikation är tillit och öppenhet. Öppenhet i ett samtal är just att kunna skapa en miljö där chef och medarbetare kan säga sin mening, där ansvaret ligger på båda parter. Det är ju meningen att parterna ska kunna lära känna varandra bättre och vara avslappnade (Mikkelsen, 1998). Det krävs vaksamhet för att inte samtalen ska dra iväg åt fel håll, vilket kan få dem att upplevas som oseriösa.

Eftersom medarbetarsamtal många gånger kallas för utvecklingssamtal, finns tanken att medarbetaren med hjälp av samtalet ska bli uppmärksammas på sin egen utveckling och kompetens. Men det ska även leda till företagets utveckling. När det gäller kompetens påpekar Argyris (1990) att om en medarbetare ska öka sin egen kompetens krävs det självkännedom. Argyris menar att ett sätt är att få det från andra. Det innebär att på ett ärligt sätt, utan att vara överslättande eller undvika vissa detaljer, få information om hur man själv betraktas och uppfattas av andra.

Stöd, feedback, vägledning och kompetensutveckling är viktiga för att individen ska kunna utvecklas så att inte resultatet blir att ”vi har ett samtal och så händer det ingenting mer”. En del chefer är osäkra på uppföljningen av medarbetarsamtalen eller vad de ska ge återkoppling på. Många chefer är medvetna om att det är viktigt med feedback, att uppmuntra, och menar att det finns brister i att medarbetarna inte preciserar mera hur stöd eller feedback ska se ut (Mikkelsen, 1998, s. 123). Feedback är ofta kopplad till hur väl resultaten har uppnåtts och inte till den enskildes prestation och ansträngningar. Mikkelsen beskriver att chefens egenskaper och erfarenheter är väldigt viktiga när det gäller att ge rätt stöd och feedback och att det kan bidra till utvecklingen av arbetsklimatet.

Återkoppling eller feedback har två faser. Den första är undersökandet av vad som är gjort och vad som är styrkan och svagheten hos medarbetaren och diskussion om vad som kan förbättras. Den andra är att chefen samarbetar nära sin medarbetare och ger verktyg och instruktioner som påverkar medarbetarens problemlösning vilket i sin tur gör att självförtroendet växer (ibid.). Återkoppling ska kännas positiv och givande samt vara ett stöd för utveckling. För det krävs att medarbetaren accepterar det och är mottagande (ibid.). Jönsson (2004, s. 59) påpekar att ”det måste finnas system och genomtänkta strategier för hur resultaten från samtalen ska hanteras och för hur personalen ska få återkoppling”. Ett sätt att få en sådan återkoppling är att ha ett uppföl-

jande samtal en tid efter medarbetarsamtalet. Då är det även lämpligt att gå igenom hur de överenskommelser som gjordes har åtgärdats.

Vad är avsikten med feedback? Hur används det i ett samtal (Andersson, 2000)? Feedback kan ges antingen som bestraffning eller vägledning, för att skaffa sig en förståelse av hur den andra parten fungerar och för att kunna styra honom eller henne i rätt riktning. Den kan också användas för att ge uttryck för eller tillbakavisa en åsikt eller för att följa upp målen. Enligt Forsström (2000) är det önskvärt att se mer av öppenhet och ärlighet när det gäller att ge varandra återkoppling. I denna studie nämns om ett företag som reviderade sina medarbetarsamtalssystem så att de betonade betydelsen av ömsesidig återkoppling.

Medarbetarsamtalet kan ses som en datainsamlingsperiod som det är nödvändigt att reflektera över. Reflektionen och observationen påverkas av våra uppfattningar och förväntningar. Om reflektionen görs tillsammans med andra, till exempel teammedlemmar, som berörs av det som behandlades under samtalet blir det nödvändigt att även tänka över det som inte verkade vara av betydelse. Efter en sådan reflektion går det att dra slutsatser av det som behandlats så att den egna tankemodellen förändras. Görs detta tillsammans med andra skapas en gemensam förståelse för situationen på arbetsplatsen (Mikkelsen, 1998). Det är nödvändigt att fundera över hur detta ska åstadkommas om innehållet i samtalen ska vara något som chef och medarbetare inte ska avslöja för andra.

2.3.2 Roller och relationer i samtalen

I Forsströms (2000) studie undersöks det hur jämställda fyra utvecklingssamtal är. Ett av samtalen är relativt jämställt medan chefen dominerar i ett samtal. I de andra två är det medarbetarna som dominerar. Resultatet har tagits fram genom antalet gånger varje deltagare tagit initiativ i samtalet, hur många repliker de haft, den sammanlagda tiden de talat och hur lång tid som använts för pauser. Chefen har ett överläge och bör vara tyst tillräckligt länge så även den tystlåtna kommer igång att tala.

En annan formulering vore att tala om ömsesidighet i samtalen, som några definitioner uttrycker det, istället för jämbördighet. Detta är något som Brunander (1979) tar upp för att se skillnaden mellan goda personliga relationer som innebär ömsesidighet och de ”goda” personliga relationernas princip som innebär att individer upplever sig respekterade men att den upplevelsen utnyttjas av dem som har makt. Ytterligare en annan fara kan vara att det finns tendenser att åstadkomma ”dimbildning”. Med detta menas att det är en benägenhet att inte gå för nära problem och att balansera yttranden för att inte komma in i riskabla situationer (ibid.). Mikkelsen (1998) tar också

upp frågan om medarbetarnas svaga sidor. Är det troligt att en medarbetare talar öppet och ärligt om sina svaga sidor och sina utvecklingsbehov när det är chefen som också fastställer lönen? Detta behöver analyseras eftersom det ofta talas om den jämbördighet som bör känneteckna samtalen.

Det finns ett maktförhållande mellan chefen, som har den formella auktoriteten, och medarbetaren, som är underställd chefen, vilket gör att det är svårt att hitta en balans mellan chef och medarbetare där de kan känna sig jämbördiga i samtalet. ”Makt mellan chef och medarbetare kan ses som en enkelriktad påverkan eller som en ömsesidig påverkan. I den sistnämnda definitionen ingår dock att en part (A) påverkar den andra parten (B) mer än vad B påverkar A” (Engström, 2005, s. 25). Engström beskriver tre typer av makt: positionsmakt, professionell makt och personlig makt.

- **Positionsmakt:** chefens makt är knuten till chefspositionen vilken är reglerad via tjänsten som ansvarig. Dock finns det tendenser till att man inte klart uttrycker detta. Det finns gråzoner i många organisationer för hur långt chefens positionsmakt går. En del av positionsmakten är belöningsystemet som löneökningar, befordran, bättre jobb, bättre arbetsschema, muntligt beröm och uppmuntran etc. Däremot är det svårare för en medarbetare att belöna sin chef. Positionsmakten innebär att chefen även har tillgång till ett bestraffningssystem när medarbetare inte har skött sitt jobb, vägrat order eller visat missnöje. Chefen bestämmer även över fysisk omgivning, teknologi och organisering av arbetet. Däremot har medarbetaren inte så mycket att säga till om när det gäller chefen (Engström, 2005).
- **Professionell makt:** här ligger tyngdpunkten på kunskap, utbildning och kunnande. Har chefen och medarbetaren samma utbildning? De kan hävda sin kunskap genom sin utbildning. Maktförhållandet kan avgöras om chefen har samma utbildning som sin medarbetare och en ledarutbildning som gör att chefen har kunskapsmakt. ”Om vi ser den professionella makten på detta sätt är den knuten till en hel yrkesgrupps kunskapsanspråk. I dessa anspråk ligger även inbyggt att den enskilde yrkesutövaren har stor självständighet i utförandefasen genom att planera arbete, diagnostisera situationer och ta ansvar” (Engström, 2005, s. 27).
- **Personlig makt:** Engström syftar på hur den personliga relationen mellan en medarbetare och en chef ser ut och hur de kan påverka varandra. Det finns situationer där medarbetare utvecklar samma attityd som chefen för att få chefens acceptans. ”Chefens personliga makt

antas öka genom att han/hon visar intresse för medarbetarens behov av känslor samt visar dem tillit och respekt” (Engström, 2005, s. 28). En medarbetare kan ha sådan makt över sin chef om de tidigare hade en relation.

Ett problem med ledarskapet i samband med medarbetarsamtal är relationen chef – medarbetare. Om förhållandet dem emellan under samtalet präglas av dominans och underkastelse istället för ömsesidighet så kommer det att bli ett dåligt samtal. Eftersom en kommunikation kräver minst två deltagare behöver båda parter i samtalet ha kunskap om detta även om det är chefen som kan anses ha det största ansvaret för att få till stånd en bra kommunikation. Forskarna Spitzberg och Cupach har utarbetat ”Relationskompetensmodellen” som lite förenklat beskrivet innehåller 5 viktiga ingredienser eller variabler som krävs för att få till stånd en god kommunikation. Dessa är motivation, kunskap, färdighet, resultat och kontext (Engquist, 1990).

Det är självklart att ett medarbetarsamtal ska handla om förhållandena på arbetsplatsen och i arbetet. Enligt arbetsmarknadens parter bör arbetsmiljön ingå. Däremot är kanske inte det personliga privatlivet något som de flesta tänker ska ingå i samtalet. Men Nyström (1999, s. 12) skriver:

I företaget bör man vara mån om att du [medarbetaren] mår bra och vill hjälpa dig att skapa balans och trygghet också i ditt privatliv. I det goda företaget utnyttjar man tillfälliga möjligheter att ordna arbetsituationen så att den tillgodoser behovet av en helhetssyn på medarbetarens situation.

Han fortsätter att motivera detta med att människor måste ha det bra i alla delar av livet för att fungera väl. Då är det nödvändigt att chefen har kunskap om en del privata förhållanden för att kunna tillgodose behov och vara förstående. Det finns dock anledning att fråga sig vilka förhållanden den anställde vågar samtala om. Det kan vara beroende av vem som är ens chef.

2.3.3 Det lärande som sker i samtalen

Enligt den forskning som redovisats är samtalen ett instrument för att ge och få information om det som utförts och att gemensamt resonera om och sätta någon form av mål för det som ska utföras framöver. Detta görs företrädesvis inom sakfrågor när medarbetarsamtalen styrs av samtals- eller intervjuguiden med förutbestämda ämnen som ska behandlas. För att den här kommunikationen antingen ska kunna lösa problem eller leda till en utveckling måste de samtalande parterna se kommunikationen som ett möte mellan människor. Det är då nödvändigt att metakommunicera, sträva efter ömsesidig kommunikation och förstå principerna för konfirmation och diskonfirmation. Att ha färdigheten att kunna kommunicera över olika abstraktionsnivåer, ställa öppna frågor och göra upp en handlingsplan är viktigt för att åstadkomma ett lärande i samtalet. Att konfirmera någons uttalande kan ske på olika sätt. Antingen genom att hålla med eller att inte göra det. Det väsentliga är att erkänna den andres åsikt och att denne har rätt att ha sin uppfatt-

ning. Att diskonfirmera innebär att nonchalera den andres åsikt eller att mena att det egentligen inte är den andres åsikt den ger uttryck åt. Det kan också innebära att ena parten är otydlig, mångtydig, byter ämne plötsligt, är inkonsekvent, antyder eller missförstår (Engquist, 1990).

Metakommunikation innebär att parterna kommer överens om innehållet för samtalet ifråga gällande, förutsättningar, regler, kvalitet, villkor och nivå. Här är det lämpligt att även fundera över vilka värderingar de båda har. Det gäller inte bara värderingen av den andre utan av allt som omger personerna, hela världsbilden. Detta visar att det inte bara är att samtala när ett medarbetarsamtal ska hållas. Det är nödvändigt att de båda är överens om en mängd faktorer för att kommunikationen ska få någon effekt, leda någonstans. Då kan det bli möjligt att förstå varandras åsikter och livssituation så det blir möjligt att hjälpa varandra inse sina förtjänster och behov av förbättringar (Engquist, 1990). Även om detta enligt Engquist är något som forskningen tydligt har visat är nödvändigt, är det värt att fundera på hur ofta detta förekommer och om det i så fall beror på kunskap eller slumpen.

För att en individs kompetens ska få en varaktig förbättring måste det ske ett lärande i samspel med omgivningen (Svensson & von Otter, 2001). Kontexten detta lärande sker i kan vara tillsammans med kollegor, att tillsammans lösa problem som uppstår eller på ett eller annat sätt fördjupa sin kunskap tillsammans. Det kan också vara i form av utbildning. Människan är ett handlande väsen, men vi handlar sällan i ensamhet, framhåller Svensson och von Otter. Det sker för det mesta i ett sammanhang, tillsammans med andra. Lärandet skapas genom att tillsammans handla och föra dialog och sedan reflektera över det som blivit gjort, sagt och hört. I dialogen kan det bli uppenbart vilka skäl som orsakade handlandet och om det fanns någon form av avsikt med handlingen (ibid.). Även Mollberger Hedqvist (2006) fastslår att den som vågar lyssna, är nyfiken och ställer frågor kommer att bli medveten om nya tankar och handlingar. När denne reflekterar över den invanda vardagen går det att höra och se det som inte sågs och hördes tidigare. Att stanna upp, reflektera och berätta för andra, kan bli ett möte med sig själv, vilket leder till ett lärande och en utveckling i yrkeslivet.

Begreppen single loop- och double loop-lärande har myntats av Argyris. Han vill med de här begreppen skilja på lärande och erfarenhet. Den enklare formen av korrigerande av ett felaktigt sätt att agera är det som kallas single loop. När någon upptäcker att ett visst sätt att handla inte leder till ett rätt eller bra resultat så görs det en korrigerande. Leder det till önskat resultat blir det handlingssättet normen i fortsättningen. Det innebär att beteendet ändras av den erfarenhet som gjorts. Lärdomen är ”hur” något ska göras bättre.

När någon som gjort en erfarenhet i efterhand reflekterar över vad det var som hände och ställer sig frågan ”varför” detta inte motsvarade avsikten kommer det att medföra att denne utvärderar och ifrågasätter sina mål och värderingar. Detta kommer att leda till förståelsen att det uppnådda resultatet är vad man verkligen vill göra. Detta är double loop-lärande. För att lyckas med detta krävs det att reflektionen bygger på så sann information som möjligt, att det görs en utvärdering av konsekvenserna av sina handlingar och att ens val av handlingsalternativ bygger på kunskap. Det kommer att vara lättare att göra ett reflekterat lärande av double loop-typ om det sker tillsammans med andra eftersom det har att göra med målen och värderingarna på arbetsplatsen.

En illustration som Argyris använder är exemplet med en termostat som har till uppgift att beroende på temperaturen sätta på eller stänga av värmen. Det är single loop-lärande. Om den hade ifrågasatt varför den är programmerad att mäta värmen och reglera den hade den varit double loop-lärande (Argyris, 2005).

Om detta sätt att tänka om lärandet appliceras på medarbetarsamtalet, så innebär det att om chefen eller medarbetaren får ta emot synpunkter från den andre, ska man inte bara ta emot dem och handla efter det. Det gäller att först reflektera över vad som blivit sagt och hur det påverkar de egna värderingarna och sättet att tänka. När detta jämförts med målen och värderingarna i arbetet så att det bildas en samstämmighet, kommer det att leda till att det blir en önskan inifrån individen att följa de synpunkter som getts. Det kan också leda till att den som reflekterat över synpunkterna ifrågasätter dem eller behöver fler synpunkter för att göra en djupare förändring.

Ett sådant hinder för lärandet kan vara det dolda spel som förekommer mellan över- och underordnad ibland. Detta beskrivs av Brunander (1979) som ett spel där ansiktet spelar en viktig roll. Genom att använda antydningar, flertydiga ord, rätt placerade pauser och ha rätt tonläge respekteras den andres ansikte och på så sätt räddas varandras ansikten. I formella samtal måste spelet hållas på lagom avstånd och balanseras. Detta språkspel kan förekomma överallt i samvaron och om dunkla och ytliga kommentarer tillåts kommer det att leda till att lärandet som samtalen kan medföra hämmas.

Eftersom det finns en politisk struktur i de flesta företag kan medarbetarsamtalen uppfattas på olika sätt. Mikkelsen (1998, s. 46) beskriver det på följande sätt:

Chefer och medarbetare i samma organisation kan uppleva medarbetarsamtalssystemet mycket olika. Efter genomförandet av ett medarbetarsamtal kan chefen vara mycket nöjd och inför en kollega ge uttryck för gott samarbete och god ton i förhållande till en medarbetare. Medarbetaren kan å sin sida gå tillbaka kritisk, missmodig och osäker på vad chefen egentligen vill, eftersom han/hon inte tog upp den konflikt som uppstod mellan dem på avdelningsmötet förra veckan: ”Något är på gång”.

3 Syfte och frågeställning

Syftet med denna studie är att bilda kunskap om på vilka kvalitativt olika sätt chefer och medarbetare uppfattar medarbetarsamtal och lärandet i samtalen.

För att nå syftet har vi som utgångspunkt följande frågor:

- Hur uppfattar chefer och medarbetare syftet med och organiseringen av samtalen?
- Hur uppfattar de genomförandet av samtalen?
- Hur uppfattar chefer och medarbetare lärandet i samtalen?

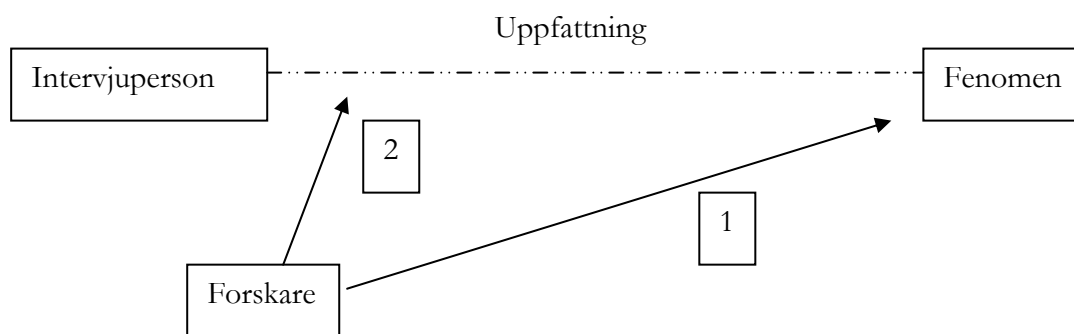
4 Metod

I det här kapitlet beskrivs den metod som valts för den här studien och genomförandet av den.

4.1 Fenomenografisk ansats

Målet för vår undersökning är att bilda kunskap om hur medarbetarsamtal och lärandet i dem uppfattas. För detta syfte är kvalitativa metoder att föredra. De kvantitativa metoderna är inriktade på mängden, storleken och antalet medan kvalitativa metoder syftar på arten eller beskaffenheten av något (Kvale, 1997). En kvalitativ metod som används för att studera människors uppfattningar av fenomen är den fenomenografiska forskningsriktningen. Denna etablerade, kvalitativt inriktade metod används i pedagogisk forskning. Den kan ha en inriktning mot människors uppfattning av inläring, begrepp inom olika ämnesområden eller företeelser av specifikt eller allmänt slag. Det som är gemensamt är att den syftar till att beskriva hur fenomen i omvärlden uppfattas (Uljens, 1989).

När en fenomenografisk ansats används i en forskningsstudie är forskningsintresset alltid inriktat mot ett speciellt fenomen och olika uppfattningar av detta. Utifrån forskarens kunskap genomförs intervjuer för att utforska hur respondenterna uppfattar det fenomen som undersöks. Det gäller för forskaren att förstå fenomenet genom respondentens sätt att se på fenomenet. Detta gör det möjligt att hitta kvalitativt olika uppfattningar av fenomenet (Marton & Booth, 2000).



Figur 1. Forskaren har kunskap om fenomenet (1) och skaffar sig förståelse om en persons uppfattning (2) av forskningsfrågan. (Uljens, 1989, s. 18)

För att studera de kvalitativt olika uppfattningar av företeelsen medarbetarsamtal som de som intervjuats har, används fenomenografin i den här studien. Enligt den fenomenografiska ansatsen förutsätts att människor har olika uppfattningar av samma fenomen och det är dessa som undersöks. Det är också intressant att därefter analysera orsakerna till skillnaderna.

I fenomenografisk forskning finns en tydlig distinktion mellan hur något är och hur något uppfattas vara. Det uttrycks som första ordningens perspektiv och andra ordningens perspektiv. När det är fakta som studeras och vad som är möjligt att utifrån observera, är detta första ordningens perspektiv. När det gäller hur någon upplever något, där det inte kan vara frågan om vad som är sant eller falskt, är det andra ordningens perspektiv som används. I detta perspektiv är vad någon uttrycker som sin upplevelse alltid sant, även om det skiljer sig från den uppfattning andra har. Detta är ett särdrag för denna ansats (Larsson, 1986). Därför får inte forskarnas tidigare erfarenheter av det undersökta fenomenet lysa igenom, utan det är enbart respondentens beskrivningar som ska vara grunden för analysen.

4.2 Urval av deltagare till intervjuerna

Vi ville ta reda på kvalitativt skilda uppfattningar av erfarenheter av medarbetarsamtal hos några medarbetare och chefer som har deltagit i och hållit medarbetarsamtal. Med kvalitativa skillnader menar Marton och Booth: ”När vi säger ’kvalitativa skillnader’, menar vi kvalitativa skillnader mellan sätt att erfara saker och ting (förstå, uppfatta, begripa, etc.) - som fenomen och situationer, eller lärandet i sig.” (Marton & Booth, 2000, s. 117)

När det görs en kvalitativ fenomenografisk studie ska det förutom variationsbredd i uppfattningar också gå att få ett tillräckligt djup i analysen. Därför blir det en balansgång mellan att intervjua så många som möjligt tills det inte finns fler olika uppfattningar och att inte få så mycket material att det blir svårt eller omöjligt att gå på djupet i sin analys (Larsson, 1986).

Vi har intervjuat en medarbetare från en statlig myndighet, en från ett telekomföretag, en från ett internationellt tillverkningsföretag och en från kommunen. Dessa har kontaktats av oss vid en högskolekurs och en av våra arbetsplatser. Samtliga har deltagit i ett flertal medarbetarsamtal. En personalchef inom landstinget gjorde urvalet av fyra chefer genom en förfrågan till chefer på olika vård- och administrativa avdelningar som han visste hade haft många medarbetarsamtal. Urvalet var slumpvis. De individer vi kontaktade är människor som vi har kontakt med men som inte är nära relaterade till oss personligen. Att cheferna kommer från samma organisation anser vi inte påverkar resultatet eftersom de arbetar i olika verksamheter. Då syftet var att se vilka uppfattningar om fenomenet medarbetarsamtal de båda parterna i samtalen har utan att grupperna jämförs med varandra eller inbördes är vår bedömning att erfarenhet av medarbetarsamtal är viktigare än var de arbetar. Tyvärr fungerade inte tekniken så bra vid en av de intervjuerna. Vid en senare jämförelse med övrigt material insåg vi att svaren inte tillförde något extra, varför vi tillsammans med vår handledare beslutade att inte ta med den intervjun.

4.3 Intervjumetod

Halvstrukturerade intervjuer har hållits med fyra chefer och fyra medarbetare med hjälp av en intervjuguide. Den kompletterades med en lista över viktiga punkter som det var önskvärt att få uttalanden om (Larsson, 1986). Frågorna och listan som var kopplad till frågorna var basen till att få fram djupet i ämnet. Syftet med studien kopplades till de frågor som ställdes för att svaren och berättelserna inte skulle gå utanför ämnet. Ett problem som Larsson (1986) varnar för är att de som intervjuas tolkar frågan som ställs på sitt eget sätt. Svaren blir då inte det intervjuaren förväntar och frågan måste formuleras om. I några av svaren som gavs visade det sig vara så. Det visade sig också vara nödvändigt att ställa en del av frågorna på olika sätt beroende på om det var en chef eller medarbetare som intervjuades.

De tre huvudområden som alla intervjuer särskilt berörde var, syfte och organisering, genomförande och lärande. Det är de intervjuades egna utsagor som är källan till information, och då måste öppna frågor ställas så de inte påverkas att svara i en speciell riktning. Målet är att få veta vilka uppfattningar de har utifrån sina egna erfarenheter. Det kräver en fokusering enligt andra ordningens perspektiv och de intervjuade måste känna friheten att uttrycka exakt vad de tycker eftersom det är sant för dem (Uljens, 1989). Genom intervjuerna blev det möjligt att få veta vad respondenterna innerst inne hade för uppfattning även om de innan intervjun aldrig hade reflekterat över det. ”Den kvalitativa forskningsintervjun är en forskningsmetod som ger ett privilegierat tillträde till vår grundläggande upplevelse av livsvärlden” (Kvale, 1997, s. 56).

4.4 Kategorisering

Det viktiga i en fenomenografisk analys är att nå fram till en kategorisering av olika uppfattningar i det intervjumaterial som intervjuerna ger upphov till. Enligt Larsson (1986) kräver det upprepad läsning och reflektion av materialet för att hitta olika kategorier. Sedan måste de kategorier som formulerats kritiskt granskas för att hitta nya formuleringar och nya kategorier. Det krävs att ens förståelse för materialet fördjupas genom reflektioner av det. Han framhåller vikten av att jämföra olika svar och att det är när skillnader jämförs som det karaktäristiska för en uppfattning blir synlig.

För att göra en analys måste allt intervjumaterial skrivas ut. Intervjuerna har lästs ett flertal gånger för att få grepp om varje intervju i sin helhet. Därefter läste vi intervjuerna för att hitta fraser eller meningar med meningsbärande sentenser i materialet. Dessa fraser eller meningar har sedan samlats under olika rubriker för att tydligt visa hur de hör samman. Nästa steg var att gruppera de här rubrikerna efter olika uppfattningar för att hitta skillnader och likheter i uppfattning. Efter detta

gick det att skönja olika kategorier. Allteftersom fler kategorier framträdde gick det att sammanföra dem till de forskningsfrågor som intervjuerna grundade sig på. För att säkerställa en högre trovärdighet av analysen har detta gjorts på varsitt håll innan vi träffats för att jämföra kategoriseringen och sammanställa resultatet. De kategorier som åstadkommit genom analysen har inte funnits innan analysarbetet startade.

När fördjupade, distinkta beskrivningar av olika uppfattningar som kan förekomma presenteras med hjälp av de kategoriseringar som gjorts, kommer de som läser resultatet ha möjlighet att reflektera över de olika sätt medarbetarsamtalen kan betraktas på och det kan vara en källa till förändring av sin egen uppfattning (Larsson, 1986).

4.5 Etiska aspekter

Det är också värt att notera att respondenterna även fick ta del av det etiska ansvar som forskare har. Genom de råd som getts ut av Vetenskapsrådet angående etiska frågor för humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning har respondenterna fått veta vad syftet med intervjuerna har varit. De har också blivit informerade om att de har rätt att bestämma vad de vill svara på och att de när som helst kan avbryta intervjun. De har även blivit underrättade om att det inte ska vara möjligt att veta vem som har sagt vad och att inga andra än vi kommer att ha tillgång till intervjuaterialet.

4.6 Trovärdighet och giltighet

Kvantitativa forskningsstudier måste uppfylla krav på reliabilitet och validitet. Även kvalitativa forskningsstudier har detta krav. Däremot anses det vara bättre att använda begreppen trovärdighet och giltighet när det handlar om kvalitativa studier. I alla studier är det viktigt att de resultat som nås är tillförlitliga och att det som är tänkt att undersökas också har blivit undersökt. Denna studie är trovärdig och har giltighet i frågor, intervjuer och analysen av det utskrivna intervjuaterialet. När det gäller frågorna som ställts under intervjuerna har vi varit måna om att undvika att göra frågorna ledande och under intervjuerna har vi ansträngt oss för att kontrollera att vi förstått de svar vi fått genom att ställa en klagörande fråga. Det centrala har varit att få veta vilken uppfattning de som vi intervjuat har av syftet, organiserandet, lärandet och genomförandet. Resultatet går inte att generalisera utan beskriver de fundamentala skillnader i sättet att uppfatta medarbetarsamtal som framkommit under intervjuerna.

Trovärdigheten har sin grund i öppenheten för respondenternas uppfattningar och undvikandet av att på något sätt styra dem i deras tankegångar före och under intervjuerna. Detta är grunden

till att det är deras egna uppfattningar de ger uttryck åt och att det inte finns någon möjlighet för dem att tillrättalägga sina svar för att vara till lags eller försöka ge ett positivt intryck. Giltigheten bevisas i att alla frågeställningar har direkt koppling till olika faser i medarbetarsamtalen och de aspekter som kan orsaka att uppfattningar bildas och vidmakthålls. Vid intervjuerna har målet hela tiden varit att få fram alla de uppfattningar som varje respondent har om ämnet.

Vid sammanställningen av intervjuguiden har trovärdigheten och giltigheten varit i fokus för att frågorna skulle ta reda på vilka uppfattningar de intervjuade har. Målsättningen har varit att nå ett pålitligt resultat. Under utskriften av intervjuerna har noggrannheten varit mycket stor att skriva ner exakt det som sagts och materialet har sedan begrundats och bearbetats mycket noga innan några slutsatser har dragits för att inte påverka trovärdigheten och giltigheten. Därefter har det lagts ner ett stort arbete på att hitta och beskriva de kvalitativt skilda uppfattningar som framkommit av ämnet medarbetarsamtal. Det har lett till de resultat som beskrivs här nedan.

5 Resultat

I detta kapitel redovisas de kategoriseringar som gjorts av intervjumaterialet. Tillvägagångssättet för kategoriseringarna har beskrivits i ett tidigare kapitel. De redovisningar som görs av den empiriska studien sker i tre olika avsnitt.

1. Hur uppfattas syftet med och organiseringen av samtalen?
2. Hur uppfattas genomförandet av samtalen?
3. Hur uppfattas att lärandet i samtalen är?

För att göra citaten mer läsbara har det gjorts en justering av språket ibland. Detta har inte förändrat innebörden i det som sagts utan mest till att upprepningar och ändringar av hur de uttryckt sig tagits bort så att enbart den tanke de gett uttryck för skrivits. I redovisningen av yttranden som gjorts av intervjupersonerna har det i slutet av varje citat, inom parentes, angetts vem som gjort uttalandet med beteckningarna c1 – c3 för cheferna och m1 – m4 för medarbetarna.

Hur uppfattas syftet med och organiseringen av samtalen?

De intervjuade uttryckte flera olika uppfattningar av syftet med medarbetarsamtalen. De uttryckte även några olika uppfattningar av organiserandet av samtalen. Med organiserandet av samtalen menas allting runt själva samtalet. Det innefattar de förberedelser som ska göras av chef och medarbetare, informationen omkring samtalen, känslan inför samtalen och valet av plats för samtalen.

Kategori A: Syftet är att skapa bättre relationer och uppmärksamma samtalspartnern

En av de tydligaste uppfattningarna som de intervjuade hade av syftet med samtalen var att de såg det här samtalstillfället som en möjlighet att förbättra relationen både med den de talar med men också med dem medarbetaren arbetar tillsammans med genom att resonera om hur samarbetet är och vilka problem som kan finnas samt att ge varandra uppmärksamhet. Några av de ut-sagor som gavs uttryckte att de som samtalar får möjlighet att synas och bekräftas av varandra. Den här uppmärksamheten, betonade en respondent, ska vara dubbelriktad.

Alltså, jag tror att egentligen, samtalen, syftet med de här samtalen handlar nog mycket om [...] att medarbetaren ska bli sedd [...] och om det nu handlar om det, stämna av lite hur de tycker att det är i gruppen, hur de mår, alltså få lite mer kläm på hur personen har det kanske privat, å lite så där, så jag tror att det är mer. [...] tanken var så från början att det var lite så man tänkte att ledaren ska få sin personal att få känna sig betydelsefull, sedd. [...] Det är ju med syftet, om vi nu ska återgå till det. Det är ju också lite syftet att man lär känna varandra lite. [...] Så är ju inte syftet bara jag som ska bli sedd utan det är lite ledaren också som ska bli det, naturligtvis. (m2)

Får jag en bild av varje medarbetare hur de uppfattar mig som chef, och medarbetaren får veta en bild av hur jag uppfattar medarbetaren. (c3)

Det som är värt att uppmärksamma i den här utsagan och som återkom i flera av utsagorna är sättet att uttrycka sig. Flera av de intervjuade visade i sitt uttryckssätt att de berättade vad de själva trodde var syftet med samtalen. Bland cheferna var det någon som uttryckte den här uppfattningen av syftet med samtalen med orden att det ska leda till att båda får en bild av hur de uppfattar varandra. Att sätta ord på de tankar som finns inom en människa gör att den andre blir uppmärksammad och att det ges tillfälle för den som beskriver sin bild att reflektera över varför den bilden ser ut som den gör. Det är säkert inte svårt för en chef att ärligt beskriva sin bild av medarbetaren men det går att fundera på hur ärligt en medarbetare vågar måla upp sin bild av chefen. Detta gäller även utsagan där en medarbetare uttryckte att om alla är ärliga och talar om vad de tycker om arbetet och sina kollegor får de fram en bättre arbetsplats.

Kategori B: Syftet är att samtalet ska utveckla och motivera medarbetaren

Den här uppfattningen av medarbetarsamtalets syfte, att det leder till att medarbetaren känner sig motiverad och är villig till att utvecklas, uttrycktes i några utsagor. Både chefer och medarbetare uttryckte detta. I ljuset av de definitioner som forskningen gett så ter detta sig som en överensstämmande syn på syftet med samtalen. Det betonades i en av utsagorna att när medarbetare känner att de utvecklas så blir de villiga att ta nya steg. Det innebär att motivationen är viktig för en chef eller ledare att uppodla för att en utveckling ska bli möjlig. Om inte en medarbetare är villig, motiverad, är det inte lätt att få till stånd ett framåtskridande.

För mig är ju syftet att jag ska få en chans att dels få reda på vad det är chefen tycker att jag ska bli bättre på och på vad jag själv skulle vilja, hur jag själv skulle vilja utveckla mig. (m3)

Syftet är att de själv får säga saker som de tycker det är bra och saker som de själv vill bli bättre på, så kan de säga det till mig, vad JAG kan bli bättre på. (c2)

Av den senare utsagan går det att skönja ett visst mått av förtrolighet när medarbetarna inte bara talar om vad de vill lära sig eller utveckla utan även ger synpunkter på chefens förändrings- eller förbättringsmöjligheter. När det blir ett sådant resultat av samtalen visas den potential som medarbetarsamtalen kan ge. Det blir en så kraftig effekt av motivationen att det inte bara är det egna jaget som kräver uppmärksamhet utan det blir en önskan att alla ska förbättra sig och delta i utvecklingen. I ett sådant klimat finns det möjlighet att utveckla nya idéer som leder till en utveckling av verksamheten.

Kategori C: Syftet är att utveckla och planera framtiden för företaget

Ett par av de intervjuade har i sina utsagor uttryckt att de har uppfattningen att medarbetarsamtals syfte är att genomföra en planering av vad som ska hända i företaget/organisationen framöver. I planeringen för företaget menar de att samtalet ingår som ett led i att ge en strukturerad plan till varje medarbetare för att de ska veta vad som kommer att förväntas av dem under den kommande tiden. Den här planeringen medför att det går att utnyttja medarbetarnas kapacitet på bästa sätt och samtidigt som det blir en utveckling av företaget kommer även medarbetarna att utvecklas. Det finns alltså en koppling mellan syftet att planera för framtiden och att utveckla företag/organisation och medarbetare. Det fördes också fram en tanke om att den här planeringen medför renodling av verksamheterna på olika avdelningar vilket leder till att syftet med medarbetarsamtalen är ett led i effektiviseringen av verksamheten.

Syftet är att utföra en utveckling av företaget eller organisationen framåt. Och att genom medarbetarsamtal känner de att de utvecklas och att de kan ta nya steg, så att vi inte står stilla utan det kan handla om att frigöra resurser för kärnverksamheten, så att de kan jobba optimalt, så att de inte behöver tänka på det som inte har med den att göra. (c1)

Alltså, det är väldigt olika ja, det beror på vad det är för en person... för vissa får man tänka, jag planerar i huvudet, jag är inte så strukturerad i mitt sätt att arbeta, så jag planerar och tänker i huvudet, sedan skriver jag ner det och sedan återkopplar jag det till förra årets samtal. (c2)

I den första utsagan uttrycks det att det enskilda medarbetarsamtalet ingår i ett samtalssystem där medarbetaren utför uppgifter som inte bara gynnar den egna avdelningen utan är ett medel till att andra avdelningar och deras medarbetare kan inrikta sig på de arbetsuppgifter som de är utbildade för.

Kategori D: Var samtalet hålls är inte så viktigt

När frågan om var samtalet hålls ställdes var en tydlig uppfattning att det inte var så viktigt var de satt. En av cheferna kommenterade att de kanske ska vara på neutral mark men visste inte varför och tyckte inte det var så viktigt. När frågan ställdes vad medarbetarna tyckte så reflekterade chefen att det kanske vore bra att fråga om deras åsikt. En medarbetare uttryckte uppfattningen att det inte påverkade denne att sitta på chefens rum och gjorde sig även till tolk för de andra genom att mena att det kanske inte är några som vet om att de inte ska ha samtalen på chefens rum.

Kategori E: Det är viktigt med rätt plats för samtalen

Det var flera av respondenterna som uttryckte sin uppfattning av hur viktig platsen för samtalen är. De kommenterade att de hört talas om chefer som gick ut och gick medan de höll samtalet och någon kunde tänka sig att ta samtalet tillsammans med att de gick ut och åt någonstans. En annan var mycket tydlig att det var viktigt att sitta ostört och avskilt när samtalen hålls för att

minska oron att bli störd. De satt på chefens rum där vem som helst kunde komma in under samtalet och där det fanns fönster som gjorde att alla såg att de satt där.

De hålls här i mitt rum, alltså jag skulle hellre vilja gå ut någonstans, annanstans. Gå ut och äta eller något. [...] Jo, man skulle kanske, man skulle kunna gå ut på promenad också. (c2)

Bara för att vi ska vara på ett neutral mark så att säga, så att vi inte sitter på min expedition. Det är ingen som äger det rummet, utan det gör vi tillsammans. Att jag inte sitter på min stol så att medarbetaren känner sig mindre. (c3)

Hur uppfattas genomförandet av samtalen?

Respondenterna uttryckte flera olika uppfattningar av genomförandet av samtalen. Med genomförandet inbegrips allt som händer under samtalet. De olika uppfattningar av genomförandet som uttrycks är hur känslan att medverka i samtalet är, om det är möjligt att ha jämbördiga samtal och vilken nytta samtalen ger.

Kategori A: Medarbetarsamtal är inte något trevligt

Det var både medarbetare och chef som uttryckte en negativ uppfattning av hur det känns när det är dags att ha medarbetarsamtal. Det fanns utsagor som gjorde tydligt att de inte såg fram emot att det blir dags för medarbetarsamtal utan att det känns som ett nödvändigt ont. Det gav upphov till en nervös känsla av att behöva sitta och prata om sig själv som medarbetare. Utsagor som beskriver tvånget att göra något som inte upplevs som givande understryker svårigheten att göra samtalen till något framgångsrikt.

Det är någonting som man har fått veta att du måste hålla, det är därför jag tar initiativet. Det är inte någonting särskilt kul om jag ska vara ärlig. (c2)

Kategori B: Medarbetarsamtal är positivt

Några respondenter uttryckte i sina utsagor att deras uppfattning av samtalen är positiv även om de tycker att de inte ger så mycket. Det blir ett tillfälle att få ställa frågor och tala om sånt som det inte alltid finns tid för. Att få ett tillfälle att få sitta ner i lugn och ro med sin chef och diskutera olika saker känns positivt. Det fanns också en respondent som uttryckte sig mycket positivt om samtalen.

Då blir jag väldigt glad och lite så där uppåt för jag tycker att det är kul att ha det. Så att, jag ser verkligen fram emot det, mina medarbetarsamtal. (m2)

Kategori C: Chefens inställning påverkar känslan för medarbetarsamtalet

Ett par av utsagorna betonade vilken inverkan chefens inställning har för samtalens framgång. De framhöll bland annat att om chefen tog lätt på samtalen och det märks tydligt att de genomförs

för att chefen har beordrats till det, ger de inte så mycket. De önskade att samtalen ska tas på ett mer seriöst sätt.

Chefen tar lite för lätt på det, precis som att det är något som ska klaras av. (m3)

Min arbetsgivare vill att vi ska genomföra medarbetarsamtal till 100 % men inte hur vi ska genomföra det. (c2)

Kategori D: Det går att ha jämbördiga samtal

I en del av den litteratur som behandlar medarbetarsamtal framhålls jämbördigheten i samtalen. När respondenterna tillfrågades om deras uppfattning av jämbördigheten gavs det utsagor av både en chef och en medarbetare som uttryckte uppfattningen att deras samtal är jämbördiga. Medarbetaren menade att jämbördigheten kom till uttryck när chefen går ner till medarbetarens nivå och samtalet förs på ett gemensamt plan. För chefen kom jämbördigheten till uttryck genom det förhållningssätt chefen har till medarbetaren.

Jag är mycket övertygad [...] jag känner mig oerhört jämbördig med mina medarbetare [...] Jämbördighet är ju att när jag sitter i medarbetarsamtal då är medarbetaren en centrumfigur och inte jag. Medarbetaren ska få utrymme och berätta sin upplevelse av arbetet och alltihopa. (c3)

Kategori E: Jämbördiga samtal är omöjligt

En helt annan uppfattning av jämbördigheten uttrycker några av de andra respondenterna. Deras uppfattning av jämbördiga samtal är att det inte kan förekomma ett jämbördigt förhållande mellan en chef och en medarbetare. De pekar på den makt en chef har och även att de är försiktiga med att säga vad som helst utan är återhållsamma. Eftersom chefen trots allt är en människa vet ingen hur den information som ges kan komma att användas.

Det är viktigt att man känner till att man har i det perspektivet ett överläge eller vad man ska kalla det, [...] man måste vara medveten om att ställer man vissa frågor så får man tillbaka de svaren som kanske man vill ha. [...] Jag tycker att man ska vara medveten om som chef har man lite övertag. Mina medarbetare vill vara duktiga inför mig som chef och jag vill vara duktig inför min chef. (c1)

En viss återhållsamhet har jag ju. Jag säger inte vad som helst. Det har jag erfarenhet av. (m3)

Kategori F: Nyttan med samtalen är att de bidrar till bättre relationer

Respondenterna fick i intervjuerna berätta vad de har för uppfattning av vad samtalen ger, vilken nytta de har av dem. Några gav i sina utsagor uttryck för uppfattningen att det beröm som chefen ger gör att medarbetaren växer och blir glad. Samtalen bidrar också till att de lär känna varandra bättre.

Man får ut det att jag lär känna chefen och chefen lär känna mig. [...] Det är ju meningen att man ska lära känna varandra. (m3)

Kategori G: Nyttan med samtalen är att det utbyts information och ges feedback

En annan uppfattning av vad samtalen ger som utsagorna pekade på var att det i de här samtalen utbyts information som inte något annat tillfälle ger upphov till. Det kan vara frågor som medarbetarna har som det inte ges något tillfälle att ta upp i andra sammanhang eller så kan det vara information av privat natur som behandlas. När det ges feedback kan något som den som får feedback inte tänkt på upptäckas.

Jag får ändå veta ganska mycket under samtalen, olika saker som man har privat och som har med familjen att göra. (c3)

Hur uppfattas lärandet i samtalet?

En tanke som fanns med från början av den här studien var vilka uppfattningar respondenterna har av att ett lärande av något slag sker under samtalen eller som utvecklas vid en reflektion om samtalens innehåll. Det ämnet gav respondenterna några olika uppfattningar av.

Kategori A: Ett lärande förekommer under samtalen

Flera respondenter gav exempel på att det gick att lära sig något under samtalen. Dels var det kunskap om samtalspartnern, dennes egenskaper och hur denne fungerar, som bidrog till ett lärande. En annan uppfattning var att det var ett tillfälle då koherensen mellan chef och medarbetare kunde utvecklas medan en annan respondent framhöll sin uppfattning av att det förekommer ett indirekt lärande. Det kunde också leda till ett lärande som utvecklade någons arbetssätt och egenskaper eller en ömsesidig förståelse.

Det hoppas jag ju att det förekommer ett lärande, men inget systematiskt så att vi tar upp någon ny grej att nu ska vi lära oss det här utan det är mer så att jag får dela en bild som de sitter med och tvärtom [...] jag kan inte svara för hur de känner men jag får lära mig något nytt. (c1)

Indirekt gör det faktiskt det [...] Av vissa lär jag mig hur mycket som helst. Jag hade ett samtal för ett tag sedan och jag fick mycket aha-upplevelser. (c3)

Jag lär mig inte så mycket, däremot kan man få reda på att ens chef tycker likadant i vissa frågor. (m4)

Kategori B: Uppföljning behövs när det uppstår särskilda behov

Något som kan bidra till ett lärande är att det görs en uppföljning av valda delar av samtalen. En uppföljning kan ske enbart mellan dem som deltog i samtalet men den kan också behöva göras tillsammans med ett helt arbetslag eller en hel avdelning i vissa fall. En anledning till uppföljning innan nästa medarbetarsamtal var om det kommit fram något speciellt under samtalet som behöver åtgärdas. En annan snarlik uppfattning var om en medarbetare tagit på sig nya uppgifter.

Är det så att nån inte trivs bra och man kanske vill ha andra arbetsuppgifter och får det, då måste ju chefen kolla upp det efter ett tag att det verkligen har blivit bättre. Och det gäller ju även inom en grupp då om, om det kanske inte har funkat i en grupp att då måste ju chefen följa upp det efter den förändringen som har skett. (m1)

Kategori C: Uppföljning är medarbetarens ansvar

Det är möjligt att göra en uppföljning på egen hand och i intervjuerna framkom uppfattningen att det är något som medarbetaren har ett eget ansvar för. Det kunde vara att medarbetaren var tvungen att följa upp det som beslutats så att det blev genomfört även om det gavs uttryck för att vissa kanske behöver någon som ser till att det blir gjort. En respondent hade uppfattningen att eftersom det kallas för medarbetarsamtal så betyder det att det är medarbetarens skyldighet att göra en uppföljning av samtalet.

Eftersom vi har samtalen oftast en gång om året, med den strukturen, alla, vi kallar det medarbetarsamtal så har ju medarbetaren ett ansvar att följa upp det vi kommit överens om. (c3)

Kategori D: Reflektion behövs inte

När det frågades vilka uppfattningar respondenterna har av reflektion av samtalen kunde det urskiljas två olika kategorier av uppfattningar. Den ena kategorin var att det inte var nödvändigt att reflektera över samtalet. Att sätta sig ner och gå igenom vad som sagts direkt efter samtalet ansåg några av respondenterna att det inte finns något behov av. Någon kunde sträcka sig till att chefen gör en sammanfattning av vad som behandlats för att de ska vara överens om vad som kommit fram, men inte att det görs någon egen reflektion efteråt.

Ja, att man inte ska sitta och göra nåt efter samtalet och fundera på vad man har sagt, menar du? Nä, inte för min del. (m1)

Kategori E: Reflektion ger en vidgad förståelse

Däremot fanns det några av respondenterna som var positiva till att det sker en reflektion. De kom också med egna idéer om hur den här reflektionen skulle kunna gå till. Någon bad alltid att få en utskrift av vad som hade behandlats för att kunna gå igenom vad samtalet berört i lugn och ro och reflektera över det för att få ett bra resultat. Det fanns också en uppfattning att göra reflektionen under några dagar och sedan få en möjlighet att prata med chefen igen.

Jag tror i och för sig att för mig skulle det passa bättre att få fundera några dagar kanske och sen att han ger möjligheten om man vill att få prata om det man funderat över. Jag tror att jag skulle vilja ha lite längre tid på mig än bara så där direkt efteråt. (m3)

Det framkom också att det förekom att kollegorna samtalade om medarbetarsamtalet vid fiket och att det då kom fram saker som de inte tänkt på vid samtalet.

6 Diskussion

Under kategoriseringen av intervjumaterialet upptäcktes att cheferna inte hade fått frågan om inställningen till samtalen och deras makt i samtalen. Det hade varit mycket intressant att få svar på detta för att jämföra med de svar vi fått av medarbetarna. Ytterligare en sak som hade varit värdefullt att få kunskap om är hur mycket dem vi intervjuade samtalande om arbetsmiljön under medarbetarsamtalet. Detta är ett ämne som av arbetstagar- och ledarorganisationerna tydligt har betonats vara ett av syftena med medarbetarsamtalet.

Helt kort kommer vi också att beröra vårt val av metod innan det avslutas med en liten epilög där nya tankar redovisas. Kan den här studien bidra till att göra medarbetarsamtalen mer förtroliga och framgångsrika? Intervjuerna har givit en hel del synpunkter som kan bidra med en bättre förståelse kring ämnet. Syftet med studien var att bilda kunskap om på vilka kvalitativt skilda sätt chefer och medarbetare uppfattar medarbetarsamtal och lärandet i samtalen. Utifrån det syftet har vi redovisat vad tidigare forskning och annan litteratur framhållit om ämnet. Detta har lett fram till några frågeställningar om hur de som intervjuats uppfattar syftet, organiseringen, genomförandet och lärandet i samtalen som studien ger svar på.

De intervjuade har egna uppfattningar av vad syftet med samtalen är, utan koppling till de definitioner som getts av forskningen (Lindgren, 2001; Engquist, 1990; Granberg, 2003). De uppgav inte ledningens eller chefens syfte med samtalen. Om detta resultat kan generaliseras betyder det att syftet med samtalen behöver kommuniceras tydligare så alla vet varför ledning och chefer är måna om att samtalen ska hållas. Då kan samtalen leda till det som forskarnas definitioner pekar mot. Syftet har en central roll för utveckling av medarbetare och organisationer. Är syftet ottydligt, missförstått eller inte alls känt kommer det att hindra samtalen att vara lärande (Svensson & von Otter, 2001). Vi är därför kritiska till att intervjuerna visat att det inte är större medvetenhet om vikten av att tydliggöra syftet genom hela organisationen. När en av cheferna uttrycker att de har kravet att hålla samtal med alla men inte fått veta hur de ska genomföras undrar vi hur de ska kunna bli förtroliga och framgångsrika. Här finns något att arbeta med för personalavdelningar.

Syftet blir tydligare när all personal planerar samtalen gemensamt (Forsström, 2000, Lindgren, 2001). I denna studie hade ingen varit med om detta. Även om detta är en likhet hos alla som intervjuats, så är det en mycket intressant detalj att begrunda. Engagemanget i samtalen blir större om alla har varit med och satt agendan för det. När medarbetarna tar upp frågor de vill resonera om, kommer det att leda till mer sporrande och inspirerande samtal som känns aktuella och me-

ningsfulla (Jönsson, 2004). Information om samtalens innehåll ger chef och medarbetare samma förväntningar vilket gör att samtalen förs på samma nivå av båda parter.

Resultatet av vår undersökning visar att respondenterna har olika uppfattning av hur det är att ha medarbetarsamtal. Det finns de som ser det som ett nödvändigt ont och de som har verktyg att både lyfta fram personen som organisationen. De som uttryckte lite obehag över att vara huvudpersonen kan uppfatta samtalet som något som är värdefullt att ha, men som det är svårt att känna sig bekväm i. Detta visar att det är viktigt för chefen att utforska hur varje medarbetare känner. Vissa som gärna vill ha medarbetarsamtal kanske behöver tonas ner så de inte skapar obalans i samtalet. Det är uppmuntrande att se de uppfattningar respondenterna har av nyttan av samtalen. De beskriver hur de förbättrar relationer mellan chef och medarbetare och även till kollegor, de uttrycker hur det är ett medel till att medarbetarna och verksamheten kan utvecklas och får en möjlighet att tillsammans utbyta information.

Samtalsforskare betonar valet av plats för samtalen (Lindgren, 2001; Forsström, 2000). Många lägger inte någon större vikt vid att fundera över detta och tänker inte på hur det påverkar samtalet. Det kan inverka på den öppenhet och tillit som krävs för att få en bra kommunikation. Av intervjuerna lägger vi märke till att någon kände lite obehag av att ha samtalet på chefens rum och någon hade haft funderingar på att ha det på neutral plats, utanför arbetsplatsen. En respondent begärde att få lönesamtalet på sitt eget rum istället för chefens rum fick en större löneökning. Kan det vara något att fundera över när det gäller frågan om vilken plats samtalen ska hållas på?

Vilka kunskaper krävs för att föra samtal? Engquist (1990) hänvisar till Spitzberg och Cupach relationskompetensmodell. Den innehåller variablerna 1) motivation, motiverad att kommunicera, 2) kunskap, vara kunnig i att kommunicera, 3) färdighet, vara förfaren i att kommunicera, 4) utfall, kunna åstadkomma ett positivt utfall så att deltagarna blir tillfredställda med samtalet och 5) sammanhang, att ta hänsyn till kontexten samtalet sker i. Kunskap och färdighet kan beskrivas som teknisk kompetens, motivation och sammanhang kan beskrivas som social kompetens där det i sammanhang ingår förmåga till självkännedom, empati och känslighet för sammanhanget. Utfall inbegriper kraven på resultat. Ytterligare skicklighet att föra samtal beskrivs av Watzlawick, Weakland och Fisch (1978) där svårigheten eller omöjligheten för någon att utifrån betrakta sin egen situation analyseras. För andra iakttagare kan det dock vara lätt att se personens mönster. Dessa kan göra personen medveten om vad det är som styr dennes handlande. Då blir det möjligt att förstå sin situation och göra förändringar om det är nödvändigt. Om den som för samtalet har sådan kunskap blir samtalet positivt, seriöst och meningsfullt.

Det fanns diametralt skilda uppfattningar om jämbördigheten. Enligt Lindgren (2001) är det kanske omöjligt att uppnå jämbördighet. Chefen har makten genom sin ställning och genom att sätta lönen. Det är möjligt för en chef att använda all information som ges på vilket sätt som helst. Det är helt upp till chefen men det kan medföra konsekvenser om den används på ett sätt som betraktas som klandervärt. Enligt Forsströms studie (2000) verkar det vara naturligt att chefen tar initiativet att föra in samtalet på olika ämnen och chefen tillåts styra i olika hög grad beroende på vilken medarbetaren är. Den personliga relationen till medarbetaren har betydelse och det påverkar jämbördigheten.

En mycket intressant fråga är om och på vilket sätt det förekommer ett lärande under samtalen. Om samtalen leder till en utökad förståelse så är detta ett lärande. Wilhelmson (1998) förklarar att lärandet sker individuellt och kollektivt. Det sker också mellan och inom individerna. Det är alltså individen som lär, men när det sker tillsammans med andra, så konstrueras kunskapen kollektivt. Vi fann skillnader i respondenternas uppfattningar om lärandet i samtalen. Vid analysen av intervjuerna upptäcktes att det förekommer informellt lärande. Den medarbetare som var mycket negativ till att det förekom något lärande uttryckte uppfattningen att chefen talade om vad som kommer att hända framöver och hur det kunde påverka medarbetaren. Det var ett uttryck för att det förekom ett lärande under samtalet som den intervjuade inte lagt märke till. Att lärandet är osynligt kan bero på brist på kunskap om hur lärande går till eller förväntan att lärande kräver en undervisningsinsats.

Reflektion om och uppföljning av samtalen gör lärandet tydligare. Respondenterna hade skilda tankar om vad reflektionen hade för betydelse. Några upplevde att det inte var nödvändigt med någon reflektion. Dock kunde vi se i något svar att reflektionen gjordes tillsammans med kollegor och i några fall gjordes den enskilt genom att läsa igenom de anteckningar som gjorts. En av respondenterna trodde sig inte ha något att komma med, men i slutet av intervjun uttryckte denne förvånat att det fanns mycket att samtala om. Detta visar behovet av att resonera om medarbetarsamtalen och ett tydligt bevis för att reflektion är nödvändig för att det inte bara ska bli en rutinuppgift en gång om året. Reflektionen befäster det som sagts i samtalet och leder till en form av lärande. Ett problem med reflektionen är att det inte går att få den turboeffekt som det innebär att göra den tillsammans med andra när det är ett förtroligt samtal som inte ska föras vidare till andra. Även om en respondent resonerade med sina kollegor om samtalet så bryter det överenskommelsen om att det är ett enskilt samtal. För att komma förbi det problemet finns möjligheten att använda sig av grupp-utvecklingssamtal. Detta kan vara ett bra sätt att skapa förutsättningar för reflektion. Vi återkommer i epilogen om lite förslag om detta.

Av de uppfattningar av feedback som gavs har vi fått den bestämda uppfattningen att det behövs mer kunskap om feedback. Vi lärde oss mycket av den litteratur vi har läst och det övertygar oss om behovet av utbildning. Feedback kan ges på ett effektivt sätt av dem som har kunskap. Den här studien visar att medarbetarsamtal kan övertyga, påverka, informera och lära. Detta är pedagogiska egenskaper, vilket borde innebära att pedagogisk kompetens påverkar genomförandet av och förtroligheten i samtalen på ett positivt sätt. Vi anser att alla behöver pedagogisk kompetens för att samtalen ska bli uppskattade.

Metodvalet

Det var nödvändigt att välja en kvalitativ metod då studiens resultat baserades på intervjuer. Att välja den fenomenografiska ansatsen visade sig vara det bästa sättet för att få veta respondenternas uppfattningar av medarbetarsamtal vilket var vårt syfte. Även om den i första hand är utarbetad för att användas vid studier om lärande och pedagogiska situationer så lämpar den sig mycket väl också i den här typen av studier. Om det blir något mer tillfälle att göra en forskningsstudie och den här ansatsen är lämplig så har den erfarenhet vi förvärvat under denna studie lärt oss hur vi ska ställa frågor och vilka följdfrågor som ska formuleras för att på ett ännu bättre sätt få fram respondenternas uppfattningar. Vi är övertygade om att även om vi fick fram väldigt mycket intressant material så är det möjligt att få fram mycket mer.

Epilog

Många medarbetarsamtal verkar vara förtroliga och en del är framgångsrika. Men det finns några problemområden som behöver upptäckas och åtgärdas. Vad kan göras för att utveckla medarbetarsamtalen till en ny nivå? De flesta är inställda på att de här samtalen ska hållas ungefär en gång om året. Några menar att i företag där det sker snabba förändringar är det lämpligt att ha dem oftare. Därför är det lämpligt att inte fastställa någon generell periodicitet utan anpassa det för varje organisation. Kanske till och med för varje avdelning på ett företag. En annan metod som kan passa på vissa företag och organisationer är att det hålls enskilda medarbetarsamtal varannan gång och varannan gång hålls de i grupp för att öka dynamiken i samtalen.

En annan tanke är hur stark kopplingen mellan utvecklings-/medarbetarsamtal och lönesamtal ska vara. Går det att bryta isär dem så att lönesamtalet utgår från andra kriterier än de som ingår i medarbetarsamtalet? Detta kan vara värt att tänka på så att medarbetarsamtalet används för att stärka organisation och medarbetare och fokusera på förutsättningarna för en utveckling av arbetsinsatserna eller arbetsuppgifterna medan lönesamtalet får ha en annan inriktning och utgå

från andra kriterier. De definitioner som forskare fastställt pekar inte på någon koppling mellan de båda samtalsformerna.

Definitionerna av medarbetarsamtal talar om systematiska samtal. I det ligger en tanke av organisering, metodiskt och ordnat. Detta väcker tanken att de kan vara systematiska på fler sätt än att de är förberedda och hålls med regelbundenhet. Ett förslag är att göra dem tematiserade på så sätt att det för varje gång finns ett genomgående ämne som exempelvis; gemensamma värderingar, relationer, problem eller framgångar som varit eller som kommer, nya behov, förändringar, utbildningar, omvärldsfrågor och så vidare. På så sätt blir det en röd tråd som binder samman varje omgång med medarbetarsamtal. Att chef och medarbetare planerar innehållet innan samtalen börjar är något som tidigare forskning visat är nödvändigt och som behöver betonas.

Sedan finns också tanken att samtalen kan bli mer metodiska. Då kan fyra faser användas. Den första är vilka behov eller problem som kan behöva aktualiseras. När de viktigaste behoven eller problemen definierats gäller det att ta fram en lämplig metod att angripa detta, alltså konkretisera och exemplifiera detta för medarbetarna för att skapa en grund för förståelse och acceptans. Därefter behöver det sättas upp ett mål som specifikt talar om vart samtalen ska nå för att fylla behoven eller lösa problemen. Som sista fas gäller det att ta reda på vilka resurser som krävs för att nå målet.

Till sist kan en utveckling av medarbetarsamtalen vara att använda den metod som presenteras av docent Hans-Åke Scherp. Metoden bygger på användning av förståelsefördjupande föreställningskartor som används under samtalet. Med hjälp av frågor skrivs nyckelord och nyckelfraser på små lappar som flyttas runt och ordnas i olika grupper för att synliggöra behov och problem (Scherp, 2004).

Fortsatt forskning

Något som det behöver forskas kring när det gäller medarbetarsamtal är hur större företag, myndigheter och organisationer uppmuntrar chefer och medarbetare att göra mesta möjliga av de här samtalen. Hur gör de syftet med samtalen känt i hela organisationen? Hur kvalitetssäkrar de medarbetarsamtalen? Hur hanteras problematiken att ingenting av samtalen ska avslöjas för någon annan och hur gör de chefer som behöver stöd med det som kommer fram i samtalen? Hur skapas delaktighet i samtalen? En ytterligare fundering är hur resultatet av samtalen används. Det är också av intresse att få veta hur företag och fackförbund samarbetar om vad samtalen ska innehålla.

Referenser

- Andersson, C. (2000). *Kunskapsyn och lärande – i samhälle och arbetsliv*. Lund: Studentlitteratur
- Argyris, C. (2005). Double-loop learning in organizations. A theory of action perspective. In Smith & Hitt (Ed.), *Great minds in management. The process of theory of development*.
- Argyris, C. (1990). *Integrating the Individual and the Organization* (2nd ed.). New Brunswick: Transaction Publishers.
- Brunander, L. (1979). *Griptången – Hur organisationen påverkar människan*. Stockholm: Rabén & Sjögren.
- Engquist, A. (1990). *Utvecklingsamtal som förändringsinstrument: teoretisk och empirisk analys*. Stockholm: Almqvist & Wiksell Internationell.
- Engström, P. (2005), *Samtal och ledarskap*. Göteborg: Göteborgs universitet
- Forsström, A-L. (2000). *I dialog med chefen – Makt och dominans i utvecklingsamtal*. Stockholm: Univ. Institutionen för nordiska språk
- Granberg, O. (2003). *PA OU – personaladministration och organisationsutveckling* (7th ed.). Stockholm: Natur och Kultur.
- Jönsson, G. (2004). *Utvecklingsamtal och andra samtal som ledningsinstrument*. Stockholm: Norstedts juridik.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur
- Larsson, S. (1986). *Kvalitativ analys – exemplet fenomenografi*. Lund: Studentlitteratur.
- Lindgren, M. (2001). *Utvecklingsamtal mellan chefer och medarbetare – Undersökning av en samtalstyp i arbetslivet*. Lund: Univ.
- Marton, F & Booth, S. (2000) *Om lärande* Lund: Studentlitteratur.
- Mikkelsen, A. (1998), *Medarbetarsamtal och lärande i organisationer*, Lund: Studentlitteratur
- Mollberger Hedqvist, G. (2006). *Samtal för förståelse – Hur utvecklas yrkeskunnande genom samtal?*. Stockholm: HLS Förlag.
- Nyström, J. (1999), *Klarspråk med chefen – Utvecklingsamtal ur medarbetarens perspektiv*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Scherp, H.-Å. (2004), *Lärande medarbetarsamtal*. Karlstad: Karlstad universitet.
- Svensson, L. & von Otter, C. (2001). *Projektarbete: Teori och praktik: Med sagan om diamanten som sprängdes*. Santerus Förlag.
- Uljens, M. (1989). *Fenomenografi – forskning om uppfattningar*. Lund: Studentlitteratur.
- Watzlawick, P. & Weakland, J. & Fisch, R. (1978). *Förändring – att ställa och lösa problem*. Stockholm: Natur och Kultur.

Wilhelmson, L. (1998). *Lärande dialog – Samtalsmönster, perspektivförändring och lärande i gruppsamtal*. Stockholm: Stockholms universitet, Pedagogiska institutionen.

Referenslista webbplatser

IF Metall, Systematiskt arbetsmiljöarbete, Tillgänglig: <[http://www.ifmetall.se/ifmetall/avd29/home.nsf/docs/AFS2001_01.pdf/\\$FILE/AFS200101.pdf](http://www.ifmetall.se/ifmetall/avd29/home.nsf/docs/AFS2001_01.pdf/$FILE/AFS200101.pdf)>, [2010-02-15]

IF Metall, kränkande särbehandling, Tillgänglig: <[http://www.ifmetall.se/ifmetall/avd29/home.nsf/docs/AFS1993_17.pdf/\\$FILE/AFS1993_17.pdf](http://www.ifmetall.se/ifmetall/avd29/home.nsf/docs/AFS1993_17.pdf/$FILE/AFS1993_17.pdf)>, [2010-02-15]

Kommunalarbetaren, Tillgänglig: <<http://www.ka.se/index.cfm?c=86945>>, [2010-02-15]

Landstinget Dalarna, Tillgänglig: <http://www.ltdalarna.se/upload/politik_och_ledning/styrelsernamnder/landstingsrevisionen/rapporter/2003/PA-arbetsmilj%C3%B6.pdf>, [2010-04-16]

Ledarna, mätning av ansvarstagande, Tillgänglig: <http://www.ledarna.se/web/showpage.do?path=%2Fopennews%2FSenaste_nytt%2Fnyhet_081008>, [2010-02-15]

Ledarna, dialog är nyckeln, Tillgänglig: <http://www.ledarna.se/web/showpage.do?path=%2Fopennews%2FLedarprofiler%2Fcatharina_nilsson>, [2010-02-15]

Vetenskapsrådet, Tillgänglig: <<http://www.vr.se>>, [2010-03-18]

Bilagor

Bilaga 1. Brev till intervjupersoner

Hej!

Vi är två studenter som läser pedagogik på C-nivå vid Högskolan för kommunikation och lärande i Jönköping. Just nu skriver vi på en uppsats som handlar om hur chefer och medarbetare uppfattar medarbetarsamtal.

Vi behöver intervjua några personer om vilka uppfattningar av medarbetarsamtal de har. Vi skulle därför vara tacksamma om en av oss fick intervjua dig om dina uppfattningar av den här typen av samtal.

Ditt deltagande är frivilligt. Det kommer inte i uppsatsen vara möjligt att identifiera någon av de intervjuade eller utläsa vem som har sagt vad. Inget intervjumaterial kommer att göras tillgängligt för någon annan.

Har du några frågor går det bra att kontakta någon av oss. Vi återkommer angående tider för intervju. Vi kommer att spela in samtalet för att sedan kunna skriva ut det.

Med vänliga hälsningar

Tomy Eklöv 070x-xxxxxxx
Hamid Zaheri 070-xxxxxxx

Handledare

Högskolan för lärande och kommunikation i Jönköping
Karin Åberg 0xx-xx xx xx

Bilaga 2. Intervjuguider till chefer respektive medarbetare

Intervjufrågor till cheferna

Om du har fått någon information eller utbildning i att hålla medarbetarsamtal, vad har du då lärt dig om dem?

På vilka sätt förbereder du dig för varje samtal?

Hur ofta brukar du ha samtalen?

Vilka syften anser du att samtalen har?

Berätta hur genomförandet av samtalen går till.

Kan du beskriva hur ”andan” i samtalen är?

Vad är din inställning till att ta upp personliga saker?

Vad ger de här samtalen dig?

Hur följer du upp samtalen?

Är det något du skulle vilja ändra på när det gäller samtalen?

Intervjufrågor till medarbetarna

Om du vid något tillfälle har blivit informerad om hur medarbetarsamtalen ska genomföras och vad ditt ansvar eller din möjlighet att påverka samtalet är vill vi gärna att du berättar vad du känner till om detta.

Hur går du till väga för att förbereda dig för samtalen? Hur lång tid får du på dig?

Beskriv hur det känns att veta att du ska ha ett medarbetarsamtal?

Hur ofta har du ett medarbetarsamtal med din chef? Hur länge har du haft samtal?

Vill du berätta vad du anser att syftet med den här formen av samtal är?

Hur går ett sånt här samtal till?

Hur känner du att ”andan” i samtalen är?

Vad får du ut av samtalen?

Berätta hur det är att prata om personliga saker under samtalet.

Hur görs det en uppföljning av samtalet?

Är det något som du skulle vilja ändra på när det gäller samtalen?