



En studie av det upplevda mervärdet av medarbetarsamtal

Lisa Granholm

Maria Karlsson

2013

Examensarbete i pedagogik, med inriktning mot personal- och arbetslivsfrågor, 15 hp
Personalvetarprogrammet, 180 hp

Tack!

Stort tack till de alla personer som medverkat i studien och bidragit med berättelser om era upplevelser av medarbetarsamtal. Utan er hade det inte blivit någon uppsats!

Tack till vår handledare Åsa Falk-Lundqvist för ditt engagemang och kunskap under hela processens gång.

Tack till företaget och vår kontaktperson Annica Eriksson som är en verklig inspirationskälla och en förebild inom yrket.

Lisa Granholm, Maria Karlsson

Umeå, 25 maj 2013

Sammanfattning

Medarbetarsamtal är vanligt förekommande inom organisationer idag men samtidigt beskrivs i aktuella vetenskapliga artiklar att det finns svårigheter med att bekräfta teorier om samtalen uppfyller ett mervärde. Syftet med studien är att undersöka och diskutera mervärdet med medarbetarsamtal utifrån intervjuer på ett stort industriföretag. Totalt genomfördes 12 intervjuer med fackliga representanter, operatörer, chefer och tjänstemän. Resultatet visar att upplevelserna av medarbetarsamtal skiljer sig mellan de olika parterna. Majoriteten av informanterna beskriver ett upplevt mervärde. En av skillnaderna mellan parterna är att operatörerna inte beskriver mervärde. Ett av de huvudområden som nämns vid beskrivningar av mervärde är vikten av att ha en avsatt tid med sin chef. Resultatet visar vidare att medarbetarna har en god relation mellan medarbetare och chef. En del av informanterna menar att relationen påverkas av medarbetarsamtalet medan andra påpekar att det kommer från den dagliga kontakten. Majoriteten av informanterna menar att medarbetarsamtalet ska fungera som ett forum för att diskutera känsliga frågor, det nämns att det kan användas för att fånga upp problem. I diskussionsdelen redovisas att mervärdet som informanterna upplever skulle kunna uppnås med hjälp av utvecklande samtal i grupp (USG).

Nyckelord: Utvecklande samtal i grupp - USG, medarbetarsamtal, mervärde

Innehållsförteckning

Inledning	1
Bakgrund	2
Syfte och frågeställningar.....	2
Begreppsförklaringar.....	3
Forskningsgenomgång	4
Kommunikation.....	4
Medarbetarsamtalets historia.....	5
Medarbetarsamtalets syfte.....	6
Faktorer för att skapa mervärde	7
Problematiken med medarbetarsamtal	8
Medarbetarsamtal i förhållande till andra samtal.....	9
Utvecklande samtal i grupp (USG).....	10
Metod	12
Teoretisk ansats	12
Förförståelse	12
Litteraturanskaffning.....	13
Datainsamling.....	13
Urval.....	14
Genomförande.....	15
Dataanalys	16
Kvalitet	17
Etiska överväganden	17

Resultatanalys	18
Upplevelser av företagets syfte och mål med medarbetarsamtal	18
Upplevt mervärde	21
Avsatt tid	22
Relation	24
Att göra alla åsikter hörda	26
Utveckling	28
Dokumentation	29
Informationsutbyte	30
Diskussion.....	32
Slutsatser	32
Resultatdiskussion.....	33
Utvecklande samtal i grupp (USG).....	34
Metoddiskussion.....	36
Studien i förhållande till forskningsfältet.....	39
Framtida forskning	39
Avslutande ord	39
Referenser	41
Bilaga 1	
Bilaga 2	
Bilaga 3	

Inledning

Detta avsnitt inleds med en introduktion som ger inblick i ämnet medarbetarsamtal, därefter finns en beskrivning av bakgrunden till denna studie. Inledningen avslutas med en presentation av syfte och frågeställningar samt egna beskrivningar av begreppen som kommer att användas i uppsatsen.

Mikkelsen (1998) menar att samtal mellan chef och medarbetare inte är någon ny företeelse, det är något som har existerat i flera hundra år. Inom området finns många handböcker som beskriver hur medarbetarsamtalen ska genomföras för att skapa bästa möjliga resultat. I boken "Utvecklingssamtal och andra samtal som ledningsinstrument", som är en handbok om bland annat medarbetarsamtal, skriver Jönsson:

Alla vet att det är ett bra instrument och att alla tjänar på att samtalen genomförs på bästa sätt. (Jönsson, 2004:11)

Roberts (2003) menar däremot att medarbetarsamtal är en mycket komplex teknik att använda sig av och det är många faktorer som påverkar resultatet. Rynes, Gerhart och Parks (2005) skriver i en artikel att det finns svårigheter med att bekräfta teorier som visar att medarbetarsamtal fyller en funktion. Mikkelsen (1998) menar att undersöka nyttan eller meningen med medarbetarsamtalen kan fungera som en kontroll för om de har en symbolisk betydelse eller om de fyller den funktion som är tänkt i företaget, vilket denna studie bland annat syftar till att göra.

Det finns mycket att undersöka inom området, av den anledningen har denna uppsats inriktats mot att studera vilket mervärde som upplevs av medarbetarsamtal. Uppsatsen skrivs inom det pedagogiska forskningsfältet. Pedagogik är mer än bara utbildningsprocesser, det handlar om exempelvis bildande av kunskap om människans sociala sammanhang. Medarbetarsamtal och upplevelser av dessa kan kopplas till pedagogiska processer när det gäller bildandet av kunskap och det är även en process inom personalvetarområdet. Resultatet av studien kan framför allt användas av företaget där intervjuerna genomförs men även av andra personer och organisationer

som är intresserade av vad mervärdet av det individuella medarbetarsamtalet skulle kunna vara. Meningen med studien är att öka förståelsen och kunskapen inom ämnet och på detta sätt utgöra ett hjälpmedel för alla inblandade parter.

Bakgrund

Denna studie utförs på uppdrag av ett större industriföretag i norra Sverige. Intresset för detta område kommer från en tidigare studie inom samma organisation, som fokuserade på en kartläggning av medarbetares syn på medarbetarsamtal och hur de genomförs. Resultatet från den studien visade bland annat att majoriteten av de intervjuade medarbetarna hade låga förväntningar på samtalet samt att de önskade mera uppföljning.

Företaget har idag en struktur där det finns ledare med personalansvar för stora grupper, i vissa fall upp till 70 underställda. Detta var en av anledningarna till att företaget intresserade sig för utvecklande samtal i grupp (USG). Det är en samtalsmetodik som utgår från organisationens och avdelningens övergripande mål och skapar utifrån dem gruppens utvecklings/produktionsmål samt medarbetarens individuella utvecklingsmål. Under våren 2012 genomfördes ett pilotprojekt för att undersöka om denna metodik var något som fungerade bra i företaget. Den tidigare undersökningen på företaget har visat tecken på att det finns medarbetare som inte vill ha medarbetarsamtal eftersom de inte ser några fördelar med dem, samtidigt som de finns medarbetare som ser fördelar. Denna studie syftar till att undersöka mervärdet av de individuella medarbetarsamtalen.

Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att undersöka och diskutera mervärdet med medarbetarsamtal utifrån intervjuer på ett stort industriföretag. Frågeställningarna som skapats utifrån syftet är följande:

- Hur beskrivs mervärdet av medarbetarsamtal på företaget idag?
- Skiljer beskrivningarna av mervärdet med medarbetarsamtal mellan olika parter? (operatörer, tjänstemän, fackliga representanter och chefer)
- På vilket sätt kan mervärdet av medarbetarsamtal uppnås med hjälp av utvecklande samtal i grupp?

Begreppsförklaringar

Arbetsplatsträffar (APT) - Regelbundet möte mellan en arbetsgrupp samt närmaste chef.

Chef - Företaget har titulerade personalledare, arbetsledare, chefer, avdelningschefer och funktionschefer. I uppsatsen kommer begreppet chef att användas och det omfattar då alla kategorier som ansvarar för medarbetarsamtal.

Medarbetarsamtal - Ett planerat, återkommande enskilt samtal mellan medarbetare och chef, där det till största del diskuteras personlig utveckling och arbetssituation.

Mervärde - Ett begrepp som kommer att användas i denna studie för att beskriva hur informanterna talar om fördelar, förtjänster och positiva erfarenheter av medarbetarsamtal.

Utvecklande samtal i grupp (USG) - Företaget genomförde tillsammans med konsulter ett pilotprojekt våren 2012 med inriktning mot utvecklande samtal i grupp. Metodiken utgår från organisationens och avdelningens övergripande mål och skapar utifrån dem gruppens utvecklings/produktionsmål samt medarbetarens individuella utvecklingsmål.

Forskningsgenomgång

För att få en förståelse för forskningen om medarbetarsamtal innehåller denna forskningsgenomgång vetenskapliga artiklar, litteratur och en doktorsavhandling inom området. Avsnittet inleds med en inblick i ämnet kommunikation och därefter förklaras bakgrunden till att medarbetarsamtal genomförs i organisationer idag. Forskningsgenomgången fortsätter med information om anledningen till medarbetarsamtal, vad som kan vara viktiga faktorer för att skapa mervärde men även problematiken med medarbetarsamtal. Slutligen redovisas forskning av medarbetarsamtalen i förhållande till andra samtal och företagets förklaring av metodiken utvecklande samtal i grupp (USG).

Kommunikation

Heide, Johansson och Simonsson (2012) menar att kommunikation är en grundförutsättning för att organisationer ska kunna skapas, existera och utvecklas. Kommunikation i organisationer blir en viktig faktor för både chefer och medarbetare. Heide et al. fortsätter och menar att det är svårt att mäta i siffror vilket mervärde som en välfungerande kommunikation i organisationer ger. Kommunikation och samtal är komplext, det beror på så många olika faktorer att det blir svårt att kartlägga några samband. Samtidigt påpekar författarna att idag har medarbetarengagemang, lojalitet och andra immateriella resurser blivit en allt viktigare tillgångsfaktor för organisationer.

För att åstadkomma en givande kommunikation inom organisationer krävs bland annat olika typer av samtal och hur ett samtal kan utveckla sig beror på flera olika faktorer. Mikkelsen (1998) menar att det viktigaste med öppen kommunikation är att tala om egna synpunkter, uppfattningar och känslor. Författaren menar att det är viktigt att inte ta för givet att man äger sanningen utan kan ifrågasätta de egna uppfattningarna. En del av processen är därmed att ställa frågor som utmanar det egna sättet att tänka och ger andra lust att prata om sina synpunkter. Engquist (2009) menar att en givande dialog kan ha ett egenvärde och det kan vara ett mål i sig. Författaren menar vidare att dialogens detaljinnehåll då kommer i andra hand:

När människor talar, lyssnar och respekterar varandras åsikter och själar bekräftar de varandra. De kan ha de mest positiva effekter på en människas utveckling framför allt därför att hon blir någon. (Engquist, 2009:180)

Aspelin (2005) beskriver vid sin tolkning av Bubers relationsfilosofi tre olika element som bygger upp äkta samtal. Det första består av att personerna tilltalar varandra i fullständig sanning. Författaren beskriver äkta samtal som en gemenskap där deltagarnas existens öppnar sig för varandra. Det äkta samtalets deltagare är uppmärksamma på intryck och framför allt på vad den andra personen säger, och de accepterar varandra som partners i samtalet. För det andra kännetecknas äkta samtal av oförbehållsamhet. Deltagarna ger ärligt uttryck för sig själva. Äkta samtal är för det tredje en dialog där deltagarna har sin koncentration på själva samtalet. Det äkta samtalet förstörs om någon deltagare förställer sig, framhäver sig eller på annat sätt ägnar sig åt sitt eget framträdande. Aspelin menar att på så vis distraheras deltagarna från de gemensamma angelägenheterna.

Medarbetarsamtalets historia

Som Heide et al. (2012) nämner är kommunikation en grundläggande förutsättning för att organisationer ska kunna skapas, existera och utvecklas. Medarbetarsamtalet är ett forum för kommunikation. Mikkelsen (1998) skriver att formella prestationsvärderingar och samtal om dessa mellan medarbetare och företag har existerat i århundranden. Med rötter i ren prestationsvärdering har medarbetarsamtalet utvecklats gradvis. Heilbroner (1953) menar att den första industriella användningen av förtjänstvärdering gjordes i Skottland tidigt på 1800-talet. Prestationsvärderingar baserade på personlighetsdrag och personlighetspsykologi och så kallad man-till-man-värdering användes inte i den amerikanska industrin förrän efter andra världskriget. Internationellt har det funnits två särskilda trender för medarbetarsamtal under de senaste åren. De Vries, Moorison, Shullman och Gerlach (1986) menar att för det första har prestationsmätningsteknikerna utvecklats från att vara baserade på personlighetsdrag till att i större grad baseras på beteende och resultat. För det andra har användningen av prestationsvärderingar och medarbetarsamtal i organisationer ökat.

Medarbetarsamtalets syfte

Mikkelsen (1998) benämner medarbetarsamtalet som ett systematiskt sammanfattat samtal mellan chef och medarbetare. Syftet med medarbetarsamtal härstammar från prestationsuppskattning men det finns fler mål med dessa samtal. Författaren menar att några av de vanligaste målen med medarbetarsamtal är att kartlägga kompetensbehov, utforma mål, förbättra medarbetarens och organisationens prestationer, motivera, samt förbättra trivsel och arbetsmiljö. Mikkelsen nämner vidare ett antal kriterier för att uppnå dessa mål; det krävs ett bra förhållande till ledaren, en öppen återkoppling som leder till rättvis behandling, att medarbetarna upplever att de värderas korrekt samt att prestationsvärderingarna har betydelse för medarbetarens belöningar och tillfredsställelse.

Nurse (2005) skriver att medarbetarsamtal benämns på ett sätt där processen ses som politiskt driven trots att det grundläggande syftet är att utveckla den enskilde medarbetaren. Författaren framställer den grundläggande tanken om medarbetarsamtal som en process för att ge en effektiv grund till beslut om medarbetarnas prestation. Medarbetarsamtalet beskrivs av Pichler (2012) som en möjlighet till informationsutbyte, en typ av utvärdering som bygger på tillit och det blir viktigt att den här processen är effektiv. Författaren menar att ett viktigt mål för verksamhetsstyrning och utvärdering är att ge medarbetarna feedback för att avhjälpa prestationsproblem och identifiera förbättringsområden vilket visar behovet av medarbetarsamtalet.

Mikkelsen menar att det genom medarbetarsamtal och daglig kommunikation inte bara blir möjligt att hitta medarbetarnas utvecklingspotential utan också många av de problem som medarbetaren sliter med. Problemen som upplevs i arbetslivet kan vara sammankopplade med strukturer och processer, dessa kan i sin tur vara ett hinder för utvecklingspotentialen. Engström (2005) menar att för cheferna kan medarbetarsamtalet ses som ett sätt att öka kommunikationen med sin personal genom att få ett ökat förtroende från medarbetarna och få mer information om deras arbetssituation och framtidsplaner.

Asmuß (2008) beskriver att syftet med medarbetarsamtal är att ha en avstämning och planering kring medarbetarens prestationer och utveckling inom organisationen och skapa förutsättningar

för en dialog om arbetssituation mellan medarbetare och chef. Asmuß skriver vidare att det ofta i medarbetarsamtalen ingår att identifiera hinder och möjligheter för att en anställd ska kunna nå individuella och organisatoriska utvecklingsmål. Jakobsen, Nahfeldt, Nyroos, Olin-Scheller och Sandlund (2010) problematiserar i en artikel medarbetarsamtalets hinder och möjligheter för att kunna diskutera exempelvis upplevd stress i arbetet. Författarna menar att samtalet skulle kunna vara ett forum för att behandla samt hitta lösningar på frågor om exempelvis överbelastning och balans mellan arbetsliv och privatliv. Resultatet av studien som Jakobsen et al. genomfört visar dock att diskussioner om dessa frågor krockar med andra mål och normer i medarbetarsamtalet. Medarbetarna får svårare att lyfta sina problem och det försvårar processen med att hitta konstruktiva lösningar.

Faktorer för att skapa mervärde

En faktor som diskuteras för att skapa givande medarbetarsamtal är en god relation mellan medarbetare och chef, Mikkelsen (1998) menar att det alltid har varit en grundförutsättning vid medarbetarsamtal. Engström (2005) nämner att samtalen varierar och påverkas av samtalsdeltagarna, där relationens längd och längden som yrkesverksam har inverkan. Även Pichler (2012) visar i sitt resultat att det finns ett signifikant samband mellan medarbetarens reaktioner vid medarbetarsamtal och kvaliteten på relationen som exempelvis tillfredsställelse, stöd och tillit från chef.

Ett öppet klimat är ytterligare en viktig faktor för medarbetarsamtal som diskuteras i den vetenskapliga litteraturen. Mikkelsen menar att "säljargumentet" för medarbetarsamtal har varit att man kan använda dem för att göra förhållandet gott och därigenom skapa ett klimat där man kan komma med konstruktiv kritik. Även Pichler betonar att för att få maximala resultat av medarbetarsamtalet ska det göras i en miljö där medarbetarna känner stöd och där deras röst är viktig i processen.

Att medarbetaren känner sig delaktig i samtalet är enligt Roberts (2003) den viktigaste faktorn för att nå effektiva medarbetarsamtal. Roberts menar att för få mest effektivitet från medarbetarsamtal krävs tillit och en öppen kommunikation. Om medarbetarna känner att de kan bli straffade om de inte håller med, ger negativ feedback eller gör misstag kommer den öppna

kommunikationen att minska. När medarbetare känner en meningsfull roll kommer de att acceptera och var mer nöjda med medarbetarsamtalet vilket leder till att samtalet upplevs mer effektivt. Även Pichler beskriver att resultatet av sin studie innebär att medarbetares deltagande är nyckeln till att maximera positiva resultat från bedömningsprocessen mellan individer.

Problematiken med medarbetarsamtal

Mikkelsen (1998) menar att det alltid finns en officiell målsättning med medarbetarsamtal; de ska vara redskap eller instrument för målinriktad verksamhet. Författaren skriver att:

I förlängningen av detta, förväntar vi oss att de ska fungera som "maskiner", det vill säga rutinmässigt, effektivt, pålitligt och förutsägbart. En sådan strukturell eller "mekanisk" syn på medarbetsamtal balanseras med ett symboliskt perspektiv. Här läggs betoningen vid att människorna har en sinnesapparat med kapacitet att ta emot och bearbeta information och konstruera sin egen verklighetsuppfattning. De har en vilja och de har mål som de tar i beaktande innan de gör något. Organisationen är ett resultat av samarbete mellan organisationsmedlemmar och sättet dessa konstruerar sin sociala verklighet på. Medarbetarsamtalsystemet uppfattas och tolkas utifrån den anställdes egen ståndpunkt. Om systemet till exempel är utformat av högste chefen själv, och han/hon samtidigt uppträder enväldigt och trycker ner systemet över huvudena på de anställda, kommer det nästan oavsett hur det "egentligen" ser ut, även om det är aldrig så bra med aldrig så goda intentioner, att uppfattas som ett makt- och kontrollmedel. De anställda kommer snabbt att anpassa sig till detta, vilket leder till att medarbetarsamtalet blir en tom rituell handling och en symbol för ledarens makt. (Mikkelsen 1998:45–46)

Mikkelsen påpekar att det inte handlar om vad som sker kring processen medarbetarsamtal utan om vad det betyder för involverade personer. Chefer och medarbetare i samma organisation kan uppleva medarbetarsamtalsystemet på mycket olika sätt. Författaren skriver att en chef kan vara mycket nöjd efter ett medarbetarsamtal medan medarbetaren kan vara osäker och kritisk på vad

chefen egentligen vill eftersom han/hon inte diskuterade den konflikt som uppstod mellan dem på senaste avdelningsmötet.

Rynes et al. (2005) menar att det finns mycket psykosocial litteratur om medarbetarsamtal, och det råder skilda meningar om samtalen verkligen ökar prestationen och det finns vissa problem med att bekräfta hypoteser på området. Samtidigt menar författarna att det finns forskning som visar att lön har en stark påverkan på prestation och det har varit lättare att bekräfta teorier på området lönesamtal än medarbetarsamtal. Även Pichler (2012) menar att det saknas forskning på det här området och att det är viktigt att undersöka eftersom dessa reaktioner vid medarbetarsamtalet kommer att påverka medarbetarnas attityder till arbetet samt förändringar i arbetsinsatser.

Medarbetarsamtal i förhållande till andra samtal

Vi pratar så mycket med varandra till vardags, så vi behöver inte medarbetarsamtalen hos oss. (Mikkelsen, 1998:110)

Enligt Mikkelsen är citatet ovan ett vanligt argument i organisationer. Fletcher (1978) har dock fokuserat sin forskning på den normala arbetsrelationen mellan medarbetare och chef, och resultaten visar att ju mer cheferna pratade med sina medarbetare om deras arbete i vardagen, desto mer troligt var det att medarbetarsamtalet fick en positiv effekt på prestation och arbetstillfredsställelse. Fletchers forskning motsäger citatet om att god vardagskommunikation gör medarbetarsamtalen överflödiga. Författaren beskriver att betydelsen av medarbetarsamtal är att man avsätter tid för en systematisk genomgång av det som är viktigt för arbete, utveckling och trivsel för medarbetaren. Fletcher menar att det som diskuteras till vardags beror på tillfälligheter och bestäms av arbetsuppgifterna. Det är svårt att få en helhetsbild utan de mer formella och systematiska samtalen, författaren beskriver det som en unik anledning till kontakt och samarbete.

Vasset, Marnburg och Furunes (2012) har utfört en pilotstudie av samtal i grupp jämfört med individuella samtal för att undersöka effekterna av professionellt lärande genom

medarbetarsamtal. I artikeln beskriver forskarna arbetsplatsen som en viktig arena för att öka kompetens, samarbete, färdigheter och arbetseffektivitet. Studien har utförts inom vårdsektorn och det beskrivs att dessa områden blir extra viktiga eftersom medarbetarna i sitt yrke är beroende av varandra. Genom uppmuntran till diskussioner och problemlösning nämner författarna att medarbetarna kan vinna ny kunskap och vidareutveckla tidigare kunskaper och färdigheter. Slutsatserna från studien visar att medarbetare som deltar i medarbetarsamtal i grupp skapar högre grad av professionellt lärande än de medarbetare som haft individuella samtal. I artikeln skrivs att resultaten från studien tyder på att medarbetarsamtal i grupp med största sannolikhet kommer att användas som lärande arena i högre grad än individuella samtal.

I Engströms avhandling (2005) diskuteras problematiken kring att det finns många olika samtalsforum för organisationer. Resultatet visar att cheferna som deltog i studien menar att de ser medarbetarsamtalet som en viktig del i sitt ledarskap, samtidigt finns det andra forum som också är viktiga. Gruppsamtal, arbetsplatsträffar och lönesamtal är alla viktiga samtalsforum som chefer tvingas att prioritera mellan. Cheferna uppskattade medarbetarsamtalen för då tog de sig tid att sitta ner och prata ostört med sina anställda, de anställda uppskattade också den avsatta tiden och att deras chef kunde fokusera till hundra procent på dem. Men det var ingen av de anställda som uppgav att medarbetarsamtalet skulle förändra deras arbetssituation.

Utvecklande samtal i grupp (USG)

USG är en metodik som kombinerar individuella utvecklingsmål och gruppens utvecklingsmål med organisationens övergripande mål. Det beskrivs i dokument från företaget (USG, utvecklande samtal i grupp, 2012) att genom USG vinnas tid, information sprider sig snabbare och detta ska medverka till att medarbetarna får ett helhetsperspektiv samt ett ökat engagemang. En av anledningarna till projektet är att organisationen ska förbli en lärande organisation som; anpassar sig, ständigt förbättras och ligger i framkant.

Syftet med USG är att medarbetarna ska lära känna varandra bättre och få kunskaper om varandras kompetenser och mål. Medarbetarna kommer även få en bättre förståelse för helheten och en bättre möjlighet att påverka sin egen och gruppens utveckling. Det påpekas i dokumentet att det alltid kommer att finnas ett behov av ett individuellt samtal mellan medarbetare och chef,

detta behov ska tillgodoses. Däremot uttrycks att individuella samtalet bör kunna kortas ner i tid jämfört med dagens medarbetarsamtal.

I dokumentet från företaget påpekas att om resultat sker i grupp så ska även utvecklingssamtalen ske i grupp. Metodiken bygger på tre frågor, vad ska bevaras, vad ska utvecklas och vad ska avvecklas. USG är uppdelat i 5 steg; första steget är förberedelse och ramsättning, andra steget är "första samtalet" där det diskuteras kundperspektiv och verksamhetsmål, tredje steget är "andra samtalet" där det görs utbyte av återkoppling, fjärde steget är ett individuellt samtal med chefen och det femte steget är "tredje samtal" där bland annat individuella mål tas upp. Meningen är att det ska ta ca 5-6 månader att gå igenom dessa fem steg en gång.

Metod

Avsnittet inleds med teoretisk ansats och information om förförståelsen som finns för området medarbetarsamtal. Därefter beskrivs tillvägagångssättet vid litteratursökning, insamlingsmetod, urval, upplägg vid intervjuer och bearbetning av data. En diskussion om uppsatsens kvalitet och etiska överväganden avslutar avsnittet.

Teoretisk ansats

Studien syftar till att undersöka och diskutera mervärdet med medarbetarsamtal, det eftersträvas att redovisa informanternas egna upplevelser kring medarbetarsamtal. Syftet med studien har sin grund i den hermeneutiska forskningsansatsen där det fokuseras på förståelse och tolkning. Bryman (2002) menar att betoningen vid hermeneutik är behovet att uppfatta saker ur informantens perspektiv. Denna forskningsansats anses lämplig eftersom studiens avsikt är att undersöka vad mervärdet är för de olika informanterna som deltagit i studien.

Förförståelse

Kvale och Brinkmann (2009) menar att med en hermeneutisk forskningsansats blir det viktigt att redogöra för den förförståelse som finns för området eftersom den kommer att påverka tolkningarna av resultatet. Forskarna i denna uppsats är två personalvetarstudenter och förförståelsen om medarbetarsamtal kommer till största del från utbildningen. Det finns en förståelse för de teoretiska antaganden som ligger till grund för medarbetarsamtal och även att det kan vara problematiskt att genomföra givande medarbetarsamtal eftersom det är flera faktorer som inverkar för att samtalet ska anses lyckat. En av forskarna har utfört studiepraktik inom organisationen.

Under uppsatsens gång har förförståelsen och kunskapen om medarbetarsamtal fördjupats genom ytterligare litteraturstudier och diskussioner inom ämnet. Förförståelsen har också påverkats av att forskarna inte har deltagit i egna medarbetarsamtal. Dessa samtal är som tidigare nämnts något som används inom många organisationer idag och forskarna är därför uppriktigt intresserade av att undersöka vad som beskrivs som mervärde eftersom det inte finns några egna upplevelser att relatera till.

Litteraturanskaffning

Forskningsgenomgången har inletts med sökningar i databaserna Ebsco, Libris samt Umeå universitetbiblioteks egna söktjänst. Större delen av de vetenskapliga artiklar som används i forskningsgenomgången har ett internationellt förhållningssätt till medarbetarsamtal. Det blir viktigt att ta hänsyn till skillnaderna mellan de engelska begreppen och hur begreppet medarbetarsamtal används i denna studie. De beskrivs inte på samma sätt och de engelska begreppen har ett tydligare fokus på prestation.

Det har gjorts avgränsningar inom området medarbetarsamtal genom att söka efter artiklar som är referentgranskade samt inte äldre än 15 år. För att gå vidare i litteratursökningen har referenslistor till de vetenskapliga artiklarna använts för att hitta ursprungliga källor. Genom internetsökningar har även relevanta uppsatser hittats för att ge inspiration till nya litteraturtips. Sökord som använts för att söka artiklar och böcker inom området är: medarbetarsamtal, utvecklingssamtal, performance appraisal, appraisal interview, employee performance appraisal, appraisal talk, performance review och performance evaluation.

Datainsamling

Insamlandet av material för denna studie är dels en forskningsgenomgång men även ett flertal kvalitativa intervjuer. Bryman (2002) menar att en av fördelarna med kvalitativ intervju är den flexibilitet som metoden medför. Eftersom frågeställningarna i studien handlar om att undersöka hur olika parter upplever mervärdet med medarbetarsamtalet ansågs kvalitativa intervjuer vara en lämplig metod för datainsamling. Urvalet är påverkat av frågeställningen och innebär intervjuer med tjänstemän, operatörer, chefer samt representanter från fackliga organisationer. Det är till stor del ett slumpmässigt urval, till att börja med bokas totalt 12 intervjuer. Intervjuernas antal är inte förutbestämda utan genomförs fram till dess att teoretisk mättnad har uppnåtts. Bryman beskriver teoretisk mättnad som det tillfälle då området utforskats till fullo och forskaren inte får några ytterligare teoretiska insikter. Vid teoretisk mättnad finns det återkommande teman i intervjuerna och det upprepas.

Urval

Informanter har blivit tillfrågade om deltagande i studien genom vad Bryman (2002) kallar ett obundet slumpmässigt urval, vilket betyder att varje enhet i populationen har samma möjlighet att delta i undersökningen. I denna studie finns fyra urvalsgrupper; fackliga representanter, chef, operatörer och tjänstemän. Utifrån ett organisationsschema slumpades 12 informanter. I urvalsprocessen har det fastställts kriterier som informanterna skulle uppfylla. De kriterier som behöver vara uppfyllda är att personerna ska vara anträffbara vid intervjutillfället och de ska vara intresserade av att delta i studien. En lista skickades till kontaktpersonen på företaget med namn på de personer som hade blivit slumpmässigt utvalda för att få delta i intervju, denna lista kompletterades med ytterligare namn för att kontaktpersonen inte skulle veta vilka av personerna som deltog i undersökningen. Utifrån de telefonnummer som kontaktpersonen på företaget delgivit har informanterna kontaktats.

Bland de fackliga representanterna och cheferna tackade samtliga ja till intervju. En av tjänstemännen avböjde intervju när denne kontaktades, och en annan återkom efter att denna tackat ja till intervju och gav återbud då det hade uppstått problem som gjorde att denne tvingades omprioritera. Fackliga representanter, tjänstemän och chefer styr relativt fritt över sin arbetstid, de kan själva välja om de har möjlighet att delta i intervju.

Den sista kategorin var operatörer, dessa kan inte gå ifrån produktion utan att en ersättare tar dennes plats. Operatörer ringdes i kontrollrum, den operatör som svarade i telefon var den som gavs möjlighet att ställa upp på intervju. Eftersom det medför en risk för anonymiteten om deras chef är inblandad i att ordna en ersättare gavs förslaget till informanterna att de skulle komma in en timme tidigare till arbetet när de arbetar eftermiddag vilket de skulle få ersättning av från företaget. Sex kontrollrum och informanter kontaktades, de flesta av dessa positiva till att ställa upp på intervju men de var inte intresserade av att komma in en timme tidigare till arbetet.

Eftersom det inte var möjligt att boka intervjuer på detta sätt beslutades att ta hjälp av chefer. Chefer slumpades fram och kontaktades för att höra om möjligheten att låna ut en operatör för en intervju. En av de kontaktade cheferna hade inte möjlighet att låta en operatör gå ifrån produktionen. En chef hade möjlighet att låta en operatör delta i intervju under ett skiftmöte, en

kunde ordna en ersättare om denne visste när intervjun skulle hållas och en chef kunde vara utan en av operatörer om intervjun hölls i ett närliggande konferensrum i anslutning till produktionen. Vid kontakten med cheferna fick de inte veta vem som valdes för intervju, bara att en från deras skift skulle delta i en intervju. En informant slumpades från varje chef, denna informant kontaktades på ett privat telefonnummer. Två operatörer valde att tacka nej till deltagande i intervju.

Genomförande

Majoriteten av intervjuerna genomfördes i grupprum som ligger i anslutning till personalavdelningen på företaget. En intervju genomfördes i ett konferensrum i fabriken. Under intervjuerna var det endast två personer närvarande; informanten och en av forskarna som genomförde intervjun. Anledningen var att informanterna skulle känna sig så trygga som möjligt genom att inte ha mer än en intervjuperson närvarande. Samtliga intervjuer spelades in med hjälp av en diktafon. Intervjuerna beräknades ta en timme. Vid bokningen av intervjuerna uppgavs vilka dagar som var aktuella, därefter fick informanterna själva välja passande dag och tid. När intervjuerna bokades senarelades intervjun med 15 minuter om två personer ville ha intervjun samma tid, för att hålla informanterna anonyma. Till samtliga informanter som har företagsmail mailades ett följebrev ut efter telefonkontakten (se bilaga 3).

Forskarna delade upp intervjuerna så att de genomförde och transkriberade sex intervjuer var. Insamlingen av data gjordes under två veckor. Målet var att forskarna skulle genomföra en intervju dagligen för att transkribering skulle vara gjord innan nästa intervju skulle ske. En av dagarna höll en forskare två intervjuer.

Intervjuernas upplägg samstämmer med vad Bryman (2002) beskriver som semistrukturerade och utgår från en utformad intervjuguide som skapats utifrån studiens syfte samt frågeställningar. Det användes två olika intervjuguider, där ett fåtal frågor som berör upplevelser av själva samtalet har plockats bort för intervjuerna med fackliga representanter. Anledningen var att de fackliga representanterna inte deltar i egna medarbetarsamtal i lika hög utsträckning och det fanns ett intresse att få deras åsikter utifrån deras position och erfarenhet som facklig representant. Bryman påpekar att en intervjuguide fungerar som minneslista över vilka

frågeställningar som ska beröras i intervjuerna. För att informanterna skulle känna sig bekväma vid intervjutillfället började intervjun med en presentation av forskarna själva och syftet med intervjun. Informanterna fick information om anonymitet, inspelning och att det var en timme avsatt för intervjutillfället (Se bilaga 1 & 2). Syftet med intervjuguiden är att informanterna själva ska beskriva och reflektera kring vad de har upplevt för mervärde av sina medarbetarsamtal.

Samtliga intervjuer har efter genomförande transkriberats med hjälp av ett särskilt dataprogram där det ges möjlighet att variera uppspelningshastighet av ljudfilen. Information som framkom vid intervjuerna men inte direkt kan kopplas till syftet med denna studie har inte transkriberats. Pauser och "hummanden" under intervjuerna har inte heller markerats i det transkriberade materialet. Det transkriberade materialet har inte någon koppling till informanterna.

Dataanalys

Analysen av datamaterialet bygger på hermeneutisk tolkning. Redan vid den första intervjun påbörjades en tanke om analysarbetet. Med hjälp av genomläsningar av transkriberingarna har det sökts en djupare förståelse om materialets budskap. Bryman (2002) menar att hermeneutikens centrala tanke är att forskaren ska försöka få fram textens mening utifrån de perspektiv som upphovsmannen har haft. Genom samspelet mellan delar och helhet har en djupare förståelse kunnat uppnås för att kunna analysera, diskutera och problematisera materialet. Det transkriberade materialet har kodats genom att markera de ord och delar som kan kopplas till syftet med denna studie. Kodningarna från intervjuerna har sedan jämförts med varandra och grupperats i olika kategorier. Efter att kategorierna gjorts lästes de fullständiga transkriberingarna ytterligare för att säkerställa att ingen relevant information hade missats. Samtliga intervjuer har sedan lyssnats igenom av båda forskare för att få en helhetsbild och minska risken för feltolkningar och värderingar i det egna transkriberade materialet. Utifrån kategorierna skapades huvudrubriker och under dessa valdes det ut passande citat för att bekräfta och förstärka resonemangen i resultatredovisningen. Resultatet har därefter analyserats med bakgrund av forskningsgenomgången som gjorts.

Kvalitet

Lincoln och Guba (1985) nämner fyra olika aspekter för att bedöma trovärdigheten för en studie; tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering. För att öka möjligheten att uppnå tillförlitlighet och pålitlighet i denna studie har det gjorts en utförlig beskrivning och redovisning av datainsamlingen samt analysarbetet. Eftersom detta är en kvalitativ studie kommer resultaten inte direkt att kunna generaliseras, men det kan väcka en tanke och genom vidare forskning ta det till andra kontexter. Det eftersträvas en objektivitet genom hela studien för att inte påverka resultatet.

Etiska överväganden

Kvale och Brinkmann (2009) beskriver det informerade samtycket som en av de etiska riktlinjerna för intervjuforskning. I denna studie kommer samtycket uppnås genom att informanterna får övergripande information om vad syftet med studien är, av vilken anledning den genomförs och hur upplägget med intervjuerna ser ut. Informanterna kommer att delta frivilligt och också ges möjlighet att när som helst avbryta deltagandet. Resultatet från datainsamlingen kommer att behandlas konfidentiellt, inspelningarna kommer att raderas efter studiens avslut och ingen av informanterna kommer att beskrivas med sina namn eller med något som kan förknippas med personen. Information om informanterna i studien som kan urskilja vem de är, vart de arbetar eller vilken närmaste chef de har är raderats och ersatts med XX i citatmaterialet. I de citat där det framgår vilket kön chefen har är materialet förändrat och ersatts med han/hon istället för enbart det ena. Det har även förtydligats inom parentes vad informanten syftar till när den pratar.

Resultatanalys

I följande avsnitt presenteras resultatet av studien kompletterad med analyser av materialet. Det inleds med en kort information om informanterna som deltagit i intervjuerna. Resultatet kommer sedan att redovisas utifrån de kategorier som är aktuella och övergripande i det transkriberade materialet. Ett antal citat kommer att presenteras för varje huvudområde, citaten som valts visar informanternas åsikter och förstärker därigenom deras synvinkel i denna resultatanalys.

Med hjälp av resultatet är meningen att studiens syfte och frågeställningar ska uppfyllas. Syftet med studien är att undersöka och diskutera mervärdet med medarbetarsamtal utifrån intervjuer på ett stort industriföretag. Den tredje och sista frågeställningen handlar om hur mervärdet av individuella medarbetarsamtal kan uppnås med hjälp av utvecklande samtal i grupp. Denna frågeställning kommer inte att besvaras i resultatanalysen eftersom det inte finns vetenskaplig litteratur på området. Forskarnas resonemang om utvecklande samtal i grupp kommer att föras i diskussionsdelen. Följande resultatanalys kommer att visa hur mervärdet beskrivs och skillnaderna mellan olika parter. Studien utgår från semistrukturerade intervjuer med totalt 12 personer och tre personer från vardera kategorin; chefer, operatörer, fackliga representanter och tjänstemän. Chefernas egna underställda deltar inte i studien. Samtliga informanter i studien har erfarenheter av medarbetarsamtal. Två av informanterna är kvinnor och anställningstiden varierar mellan 10 och över 40 år. I följande resultatredovisning kommer åsikter från två till tre informanter att benämnas som ett fåtal, fyra till fem informanter benämns som flera, sex informanter som hälften och fler än sju informanter kommer att benämnas som majoriteten.

Resultatet visar inga skillnader i åsikter mellan de informanter som arbetat längre och de som arbetat kortare tid, vilket Engström (2005) i sin avhandling påpekar kan vara en av faktorerna som påverkar synen på medarbetarsamtal. Informanterna i studien har som kortast anställningstid 10 år. Resultatet visar inte heller några skillnader i åsikter om medarbetarsamtal mellan de olika könen.

Upplevelser av företagets syfte och mål med medarbetarsamtal

Informanternas svar visar inga nämnvärda skillnader mellan beskrivningarna av syfte och mål med medarbetarsamtal. Vilket syfte företaget har med medarbetarsamtal var frågan som kom

först i intervjuguiden (se bilaga 1 & 2) och den fråga som därför fått ett tydligare svar än nästkommande fråga som var vilket mål företaget har med medarbetarsamtal. Eftersom inga skillnader görs mellan företagens syfte och mål kommer dessa att presenteras sammanslagna och benämnas som syfte i uppsatsen.

Informanternas beskrivningar av företagens syfte med medarbetarsamtalet visar ingen enhetlighet utan varierar både mellan individer och mellan parter i studien. Det finns lika många olika beskrivningar av företagens syfte med medarbetarsamtalet som antalet informanter i studien. Beskrivningarna visar att syftet skulle kunna vara utveckling, informationsutbyte, feedback, ökad delaktighet, avsatt tid med sin chef och psykosocial arbetsmiljö. Flera informanter påpekar att medarbetarsamtalet handlar om att öka produktiviteten. Vidare nämns att samtalet ska leda till glada och nöjda medarbetare. Ett fåtal informanter nämner en koppling mellan dessa två syften; att nöjda och glada medarbetare leder till bättre resultat och produktivitet. Det diskuteras även att medarbetarsamtalet ska fungera som ett forum för medarbetarna att komma till tals och öka delaktigheten i företaget. Nedan presenteras två citat som visar olikheten och bredden i informanternas beskrivningar av syftet med att företaget har medarbetarsamtal. Frågan som ligger till grund för citaten handlar om vad informanten tror är företagens syfte med medarbetarsamtal.

Jaa, det kanske är för att få reda på hur vi mår, hur vi fungerar antagligen, det är väl därför vi har det.

Citatet ovan är från en informant som menar att det är hälsan som står i fokus för medarbetarsamtalet, vilket Jakobsen et al. (2010) också anser är ett tillfälle att identifiera hinder och för att hitta lösningar på frågor om exempelvis överbelastning mellan arbetsliv och privatliv. En av de fackliga representanterna beskriver sin syn på syftet:

Utveckling, skulle jag tro, och det ideala vore ju om individen också tyckte att det var en utveckling av sig själv då kanske, mer. Hur upplevs jag, kanske inte vad

tyck man om mig, det är inte riktigt så jag menar men alltså hur upplevs jag i gruppen, hur vad bidrar jag med, vad kan jag bli bättre på, så..

Den fackliga representanten nämner ett syfte som samstämmer med Nurse (2005) åsikt om att det grundläggande syftet med medarbetarsamtalet är utveckla den enskilde medarbetaren, informanten beskriver också precis som Nurse samtalet som ett verktyg för att utvärdera individuella prestationer. En av informanterna påpekar vikten av att veta syftet med samtalet:

Det är viktigt att ledningen framför vikten av ett medarbetarsamtal om ledningen kan specificera medarbetarsamtal och det ska innehålla detta material och syftet är det här, och att visa på vikten av det så kommer det att bli viktigare/.../Jag har varit med på så många såna hära händelse under årens lopp att det inte är klargjort från ledningen hur det här är prioriterat. Då är det jättesvårt att det här ska bli bra, spela roll hur bra material du har det måste komma att vi ska ha de här, vi ska de här medarbetarsamtalen de ska fylla den här funktionen och målet är det här. Det ska komma så att alla känner att det kommer från företaget/.../Och det är väldigt viktigt att ledningen talar om vilket syfte har detta medarbetarsamtal för jag tror att många tror att det är här vi ska prata lön/.../jag har tolkat vad medarbetarsamtal är av åren som har gått, men sen vet jag inte om jag ser det på rätt sätt vad är ett medarbetarsamtal, vad är syftet, vad ska det fylla för funktion.

I citatet beskriver informanten vikten av att ledningen ska kommunicera ut syftet och problematiken om de inte gör det. Vidare förklarar informanten att denne själv bildat en egen uppfattning om vilket syfte samtalet har. Resultatet visar att informanter beskriver syftet på olika sätt och Mikkelsen (1998) nämner att oavsett hur goda intentioner företaget har med medarbetarsamtal, om medarbetarna inte förstår syftet kommer det oavsett hur det egentligen ser ut att kunna uppfattas som ett makt- och kontrollmedel. Det nämns önskemål i intervjuerna om att ha ett tydligare förmedlat syfte och mål med dessa samtal. Mikkelsen menar att medarbetarsamtalen uppfattas och tolkas utifrån de anställdas egna ståndpunkter. Författaren

påpekar att det inte handlar om vad som sker kring processen utan om vad det betyder för de involverade personerna. Citatet ovan kan utifrån Mikkelsen teori betyda att ledningen på företaget har en annan uppfattning av medarbetarsamtal än informanten. Citatet från informanten ovan bekräftar även resonemanget och lägger vikt vid att medarbetarsamtalet ska vara utkommunicerat från ledningen.

Upplevt mervärde

Det varierar bland informanterna om de berättar om ett upplevt mervärde eller inte. Majoriteten av informanterna beskriver och upplever mervärde. När det gäller skillnaderna mellan parterna visar resultatet av studien att det finns skillnader. Samtliga operatörer beskriver lite eller inget upplevt mervärde. De påpekar att de pratar med chefen om det behövs eller om det skulle uppstå några problem. Merparten av operatörerna menar att medarbetarsamtalet ger någon annan fördelar men inte dem själva. En av dem tycker att:

Jag har väl ingen nytta av det, men jag vet inte om det är jag som ska ha nytta av dom eller om det är XX som ska ha nytta av dom och läsa av dom.

Under en del intervjuer har det varit återkommande att informanterna beskriver att det ska vara någon annan som ska få mervärdet av intervjuerna, i ovanstående citat är det chefen, men det har även beskrivits att någon annan medarbetare skulle kunna uppleva mervärde. Samtliga fackliga representanter framställer ett möjligt mervärde av medarbetarsamtalen. En av de fackliga representanterna förklarar sin syn på medarbetarsamtal på följande sätt:

/.../om en chef inte har alltför mycket underställd personal så i den bästa av världar så behöv man ju inget medarbetarsamtal, men jag tror att det är ett stöd för chefen också och även individiden att sätt sig ner att nu ska vi prata om "det här", och vad det nu är det är väl olika saker på olika företag antar jag, liksom markera att nu liksom nu är det lite speciellt, nu pratar vi inte väder och vind, liksom så. Men i den bästa av världar så skulle ju det där ha varit löst redan, men jag tror den världen finns inte.

Bland tjänstemännen är merparten överens om att medarbetarsamtalen behövs, de använder dessa forum och tycker att de är viktiga för dem. Fördelarna som de upplever kommer att presenteras längre fram i resultatdelen. En av tjänstemännen har inget medarbetarsamtal idag, denne tycker sig inte behöva det idag då personen har så nära kontakt med sin chef, samma informant nämner samtidigt att samtalen behövs.

Merparten av cheferna upplever mervärde av medarbetarsamtalen och diskuterar flera fördelar som kommer att presenteras längre fram i resultatdelen. En av cheferna beskriver inget mervärde av medarbetarsamtalen och upplever att det är jobbigt att hålla dem. Chefen känner sig okvalificerad för arbetsuppgiften och tycker att det är svårt med medarbetarsamtal.

Resultatet visar att majoriteten av informanterna upplever och beskriver ett mervärde, men alla gör inte det. En tydlig skillnad mellan parterna är att ingen av operatörerna beskriver mervärde. Sammantaget upplever och beskriver informanterna det olika om, och i sådana fall på vilket sätt, medarbetarsamtalet ger ett mervärde. Det blir tydligt att informanterna i denna studie upplever mervärdet av medarbetarsamtalet på olika sätt. En del informanter uppger att det finns ett mervärde och andra beskriver inget mervärde. Detta kan bero på att människor med olika ståndpunkter upplever medarbetarsamtalssystemet olika användbart, vilket är en teori som bekräftar av Mikkelsen (1998). Det kan finnas flera anledningar till varför informanternas upplevelser skiljer sig, det är svårt att säga exakt vad det beror på att parterna ser olika på medarbetarsamtalets mervärde. Heide et al. (2012) bekräftar resonemanget ovan genom att påpeka att kommunikation och samtal är komplext, det är många faktorer som påverkar och det är svårt att kartlägga samband.

Avsatt tid

Flera informanter nämner den avsatta, ostörda tiden som en viktig del i medarbetarsamtalet. Samtidigt tycker majoriteten också att de inte har ett behov av medarbetarsamtal eftersom de träffar sin chef så ofta. Det beskrivs ett mervärde av att få en tid ensam mellan medarbetare och chef, den avsatta tiden medför att det upplevs mer fokuserat jämfört med ett vanligt dagligt samtal. En av informanterna påpekar att även om man träffar medarbetare eller chef dagligen och

pratar, kan det vara en viss jargong och då kan det vara bra att ha en tid avsatt där det blir möjligt att diskutera på tu man hand. En av cheferna anser att den här avsatta tiden är viktig:

Jamen det är ju som jag var inne på att man har en vigd stund när man sitt liksom bara två och att man kan prata om vad som helst även privata saker utan att det är nån annan som hör och sätt sina värderingar på det.

En annan av informanterna upplever den avsatta tiden positivt för att det finns möjlighet till ett samtal där man inte blir störd, det påpekas att i ett vanligt samtal kan någon komma och störa. Detta nämns även i Engströms avhandling (2005) som visar att cheferna uppskattade medarbetarsamtalen för då tog de sig tid att sitta ner och prata ostört med sina anställda, de anställda uppskattade också den avsatta tiden och att deras chef kunde fokusera till hundra procent på dem.

Samtidigt som majoriteten upplever att medarbetarsamtal har ett mervärde när det gäller den avsatta tiden finns det flera informanter som beskriver motsatsen och att de själva tar kontakt med chefen om det skulle uppstå problem:

Men jag tror inte en avsatt tid, är det nånting speciellt som jag vill till exempel XX då går jag ju till henne/honom och säg att jag vill träffa XX jag tror det här 12:e maj 14.30 liksom.. jaa, det är klart, då kanske man kan gå och fundera då, men jag tror mer på det här situations, så jag vet inte, det (medarbetarsamtalet, författarnas anm.) blir mest lite ångest [pustar].

En av cheferna säger sig inte se något mervärde, och svarar på fråga kring resultat och vad informanten vill ha ut av ett medarbetarsamtal:

Äh, jag vet inte om jag få ut nåt riktigt av det, jag säg under min dag här så får jag ut det mesta av killarna och vi pratar, så att det är lite svårt.. svårt att svara på frågan.

Majoriteten av informanterna menar att medarbetarsamtalet inte är nödvändigt då de träffar sin chef så ofta. De som diskuterar mervärde av medarbetarsamtalen nämner skillnad mellan medarbetarsamtal och vanliga samtal med chefen. Övriga informanter menar att vill de något speciellt eller om det uppstår problem som behöver diskuteras tar de själva kontakt med sin chef. En av informanterna påpekar att denne inte har något behov av medarbetarsamtal eftersom chefen är så pass anträffbar som han/hon är. Fletcher (1978) menar att man kan se den kontinuerliga kontakten som en förutsättning, för att ju oftare cheferna pratar med sina medarbetare desto mer troligt är det att medarbetarsamtalen får en positiv effekt. Resultatet kan kopplas till Fletchers forskning om arbetsrelation, där det påpekas att betydelsen av medarbetarsamtal är att ha tid för en systematisk genomgång av det som är viktigt för den enskilde. Resultatet visar att majoriteten av informanterna inte samstämmer med Fletchers teori och beskriver istället att de får samma utbyte av de dagliga samtalen mellan medarbetare och chef. Enligt Fletchers resonemang skulle argumentet att informanterna träffar sin medarbetare eller chef ofta vara en anledning till att ha medarbetarsamtal. Med det resonemanget skulle informanterna kunna se den goda relationen eller kontakten som en förutsättning för givande samtal.

Relation

Relation var en på förhand angiven fråga i intervjuguiden (se bilaga 1 & 2). Samtliga informanter som tillfrågats om relation berättar att de har en god relation mellan medarbetare och chef. Majoriteten av informanterna uppger att om man har en god relation och kontakt med sin chef finns mindre behov och/eller inget mervärde av medarbetarsamtalet. Informanterna anser att de tack vare den goda relation de har med chefen/medarbetaren tar upp frågor som uppstår löpande under året i den dagliga kontakten istället för under medarbetarsamtalet. Ett fåtal informanter nämner förståelse och öppenhet som mervärden av medarbetarsamtal. En av informanterna beskriver att denne inte hade något behov av medarbetarsamtalet ifjol på grund av den kontinuerliga kontakten:

Jag valde ju själv och sa till chefen att vi inte ska ha medarbetarsamtal, men jag sa det liksom att jag känn att liksom, varför ska vi dra upp samma saker igen, det vi pratade om då, jag känner att jag har inte, eftersom jag har den kontakt jag har med chefen så finns det ju hela tiden och även om jag tycker det är viktigt att man sätt sig ner att prata nån timme, men jag behövde inte det ifjol.

Enligt Mikkelsen (1998) är god relation en viktig förutsättning och faktor för givande medarbetarsamtal. Resultatet av denna studie visar att informanterna har de förutsättningar som krävs. En av cheferna förstärker vikten av medarbetarsamtal som ett instrument för att skapa en bättre relation till sina medarbetare:

-Men om du skulle beskriva relationen till dina medarbetare? Hur väl känner ni varandra?

Jätteväl skulle jag vilja säga och allt kommer från medarbetarsamtal jag skulle inte jag tror inte att jag skulle ha den bra dialogen med mina medarbetare om jag inte hade haft dessa samtal.

-Det var min nästa fråga, om du tror medarbetarsamtalet påverkar din relation till dina medarbetare?

Jaa, det gör det absolut! För det finns så mycket saker som kommer fram på medarbetarsamtal som aldrig har kommit fram annars.

Samtidigt är det inte alla som tycker som denna chef, ingen av operatörerna upplever att medarbetarsamtalet har påverkan på relationen till sin chef. De beskriver att de har en god relation till sin chef, men upplever inte att den skapas utifrån medarbetarsamtalet. Operatörerna beskriver inte att medarbetarsamtalet har betydelse för relationsskapande eftersom de har en daglig och kontinuerlig kontakt med sin chef. Merparten av övriga informanterna menar att medarbetarsamtalet påverkar relationen mellan medarbetare och chef, det diskuteras bland annat att:

Ja, det gör det ju, utifrån att man pratar om lite annorlunda, andra saker än vad man gör i det dagliga så är det ju ett sätt liksom för ökat förtroende och det här att man kan bolla mer djupare tankar och vad man tycker om hur saker och ting fungerar, under ett medarbetarsamtal är det ju väldigt ordnat och strukturerat, du har ingen yttre påverkan som stör och sådär som det kan vara om det är nånting som blir helfel och alltid blir jobbigt och rörigt runtomkring.

Resultatet visar att det inte finns något samband mellan god relation och bättre upplevelser av medarbetarsamtalen. Samtliga informanter nämner att de har en god relation med sin chef vilket Mikkelsen (1998) menar är en grundförutsättning för medarbetarsamtal. Även Engström (2005) menar att medarbetarsamtalet kan öka kommunikationen mellan medarbetare och chef vilket en av informanterna tydligt uttrycker. Roberts (2003) hävdar att det viktigaste för att nå effektiva medarbetarsamtal är tillit och kommunikation. När det gäller relation finns alltså enligt ovan nämnda teorier bästa möjliga förutsättningar för att nå lyckade medarbetarsamtal. Men som Roberts och Heide et al. (2012) påpekar är samtal komplext och det är flera faktorer som påverkar. Resultatet av denna studie visar informanterna beskriver en god relation, men samtidigt finns informanter som inte upplever något mervärde av samtalen. Även om Pichlers (2012) studier redovisar signifikanta samband mellan kvaliteten på relation och reaktionerna vid medarbetarsamtal i sin studie.

Att göra alla åsikter hörda

Som tidigare redovisats tycker majoriteten av informanterna att relationen påverkas av medarbetarsamtalet och Mikkelsen (1998) diskuterar att det är en viktig förutsättning att ha en god relation mellan medarbetare och chef om man ska ha möjlighet att ta upp känsliga frågor. Majoriteten av informanterna beskriver medarbetarsamtalet som ett tillfälle för att diskutera problem och känsliga frågor. Vilket kan leda till förbättringar av trivsel och arbetsmiljö som även Mikkelsen beskriver som ett av målen med medarbetarsamtal.

En av cheferna menar att medarbetarsamtalet handlar om att få även de tysta personerna att prata och att de ofta har mycket vettigt att säga. Ytterligare en av cheferna utvecklar resonemanget och

menar att det finns en problematik med gruppdynamik, då det inte alltid är enkelt att urskilja allas åsikter. Informanten nämner utifrån detta medarbetarsamtalets mervärde:

Man får ju reda på hur stämningen är på avdelningen. Hur det är mellan varann i gruppen som inte syns när de är tillsammans det är en som är talesperson så är det nästan alltid att det är en som låter mer för grupper som pratar för gruppens räkning hela tiden nån kanske jämt sitter tyst och nån kanske bara gör inflikar. Men det är oftast en som för talan många gånger en som för talan för gruppen men det är inte säkert att de andra tycker som han/hon men de sitter tyst eller så håller de med bara för att vara kompis.

-Tänker du att det är viktigare att prata med dom som säger mindre?

Jaa, så är det. De får ju inte fram sitt. Dom är ju tvingade att tycka som den som pratar, och den är det jätteviktigt att få reda på hur de har det hemma hur de mår egentligen.

Denna informant menar att alla inte känner sig trygga att uttrycka sina åsikter bland sina kollegor vilket Pichler (2012) bekräftar då det betonas att för att få maximala resultat av medarbetarsamtalet ska det göras i en miljö där medarbetarna känner stöd och där deras röst är viktig i processen. En av operatörerna diskuterar svårigheterna med att få fram ärliga åsikter och problematiserar kring medarbetarsamtalets mervärde:

Vad vi tycker om dom (cheferna, forskarnas anm.) och sådär, så att det kommer fram, om man nu kan få fram med att sitta två stycken såhär, det vet jag inte, det är kanske därför dom gör det i större grupper, för det är inte så jävla lätt att säga vad man tycker alla gånger, inte för alla i alla fall.

En annan informant utvecklar det här resonemanget och menar att:

Ja, det kom ju upp mycket grejer då man sitter och pratar och oftast är det ju känsliga saker, man är ju stressad, mår dåligt, och det är ju liksom, kanske inte funkar med arbetskamrater, det är svårt att ta upp. och när man då som anställd kommer och sätt sig med chefen, då är man utsatt på nåt vis, jag tror att många känner sig så, som att dom ska på nån avrättning, nämen alltså. Det är lite, man har respekt, tror jag. Men många tar det ju jättelätt och det går ju jättebra och det är ju liksom inte så att alla tycker att det är jättedåligt.

Informanternas citat ovan visar på svårigheter med att åstadkomma öppna samtal för att det finns en problematik kring att alla inte kan diskutera dessa frågor med sina arbetskamrater närvarande. Det finns även informanter som resonerar kring att det inte är enkelt på tu man hand heller. Som Jakobsen et al. (2010) beskriver finns även svårigheter eftersom det finns normer och mål med medarbetarsamtalen som kan krocka med medarbetarnas diskussion om känsliga frågor. Åsikterna ovan bekräftar författarnas resonemang att det är svårt att diskutera dessa frågor under medarbetarsamtalen. Aspelin (2005) menar att en av förutsättningarna för ett äkta samtal är en gemenskap där deltagarnas existens öppnar sig för varandra. Aspelin påpekar att deltagarna distraheras från sina gemensamma angelägenheter om någon deltagare exempelvis förstår sig eller framhäver sig själv. Informanterna ovan beskriver svårigheterna med medarbetarsamtal och anledningen skulle kunna vara att de inte uppnår vad Aspelin förklarar som det äkta samtalet.

Utveckling

Flera informanter diskuterar utveckling och feedback som viktiga delar för upplevt mervärde av ett medarbetarsamtal. Det påpekas även att medarbetarsamtalet kan fungera som ett forum för att diskutera kompetensutveckling och utbildning. En av de fackliga representanterna beskriver samtalet som ett utvecklingstillfälle:

Jobbet i sig, hur det går, vad man har för mål, för det är ju det som vi är här för, men sen så följ det ju med saker runtomkring jamen man vill väl kanske veta om folk är nöjda med en, och är dom inte det så varför, och vad man kan ändra.

En av cheferna framställer medarbetarsamtalet som en möjlighet till att ge feedback till sina underställda:

Beteenden, vad jag har sett och upplevt och så, och det kan vara lite knöligt för dom att ta in, jag vet inte om dom fått så mycket feedback på sånt förut, men jag tycker det är jätteviktigt, det gör dom ju ovanför mig också, vi har inte dom marginalerna idag att ha dåligt beteende kvar, det tar för mycket energi.

Det är ingen av operatörerna som nämner utveckling som en viktig del av medarbetarsamtalet. En av tjänstemännen tycker det finns ett mervärde att ha medarbetarsamtal som ett forum för att diskutera utvecklingsfrågor:

Det viktigaste tycker jag är att få en feedback, övergripande, saker som man gör bra, saker som behöver utvecklas, lite riktlinjer och att man förväntar sig ärliga kommentarer.

Flera informanter påpekar att utveckling och feedback är mervärden av medarbetarsamtalet, detta samstämmer med flera forskare (De Vrier et al. 1986, Engquist 2005, Mikkelsen 1998, Nurse 2005) som menar att utveckling är en viktig del i ett medarbetarsamtal. Även Asmuß (2008) beskriver medarbetarsamtalet som ett verktyg för att nå individuella och organisatoriska mål. Flera informanter nämner utveckling som ett mervärde, men majoriteten av informanterna i studien beskriver inte mervärdet utifrån teorierna ovan utan nämner andra eller inga mervärden. Den här studien undersöker inte huruvida informanterna diskuterar det här området under medarbetarsamtalet, men resultatet visar att majoriteten av informanterna inte beskriver utveckling som ett mervärde.

Dokumentation

Dokumentationen vid medarbetarsamtal beskrivs av två av informanterna som en viktig del kring mervärdet av samtalet. En av informanterna berättar:

Det mynnar ju sällan ut till nånting, nu ska vi bygga en målbild. Men det finns ju för mig skulle jag behöva ta upp nånting så vet jag att det här tas upp och vi skriver protokoll på det här. Så skulle det finnas nått för mig som jag skulle vilja markera att jag kanske vantrivs eller att jag vill göra nått annat. Då finns det dokumenterat vad jag har tycker och det tycker jag är bra. Då har jag ju min åsikt klargjord.

En annan informant upplever dokumentationen som en trygghet och något att arbeta utifrån för att bidra till utvecklingen för hela avdelningen:

Jag tycker att det blir en form av ja trygghet. Också i och med att jag vet att det där dokumentet finns, det där kan jag jobba med, det är nånting att ta i, för allt det här som jamen säg rykten och sånt här, det är ju det värsta som man har omkring sig, det är ju det faktiska som man jobbar fram, som man kan ta på, det är ju det som är värt nåt/.../ett underlag, som är individuellt och då är ju frågan, är det många individer som har det här behovet då knyter man ju ihop och försök göra nåt av det då, om möjligt.

Informationsutbyte

Informationsutbyte och erkännande är ytterligare ett mervärde som diskuteras av en av informanterna:

Resultatet måste vara att du känner att min åsikt har en betydelse och att chefen tycker att jag har en betydelse eftersom han/hon informerar mig om saker och ting som jag behöver veta då får jag ju en betydelse.

Pichler (2012) framställer medarbetarsamtalet som en möjlighet för informationsutbyte och det överensstämmer med hur denne informant beskriver sin upplevelse av mervärdet. Citatet från informanten ovan kan tolkas med hjälp av Engquist (2005) resonemang att det viktigaste inte är

vad man diskuterar på ett medarbetarsamtal utan det väsentliga är själva dialogen. Engquist påpekar att respekt av åsikter och varandra kan ha positiva effekter på en människas utveckling.

Diskussion

Detta avsnitt inleds med sammanfattning av centrala slutsatser och fortsätter med en resultatdiskussion. Därefter presenteras en diskussion kopplat till den sista frågeställningen som är hur mervärdet av medarbetarsamtal kan uppnås i med utvecklande samtal i grupp. Detta efterföljs av en metoddiskussion och redogörelser av vad som är nytt i förhållandet till forskningsfältet. Avsnittet avslutas med förslag till framtida forskning.

Slutsatser

Syftet med studien är att undersöka och diskutera mervärdet med medarbetarsamtal utifrån intervjuer på ett stort industriföretag. Frågeställningarna som använts är:

- Hur beskrivs mervärdet av medarbetarsamtal på företaget idag?
- Skiljer beskrivningarna av mervärdet med medarbetarsamtal mellan olika parter? (operatörer, tjänstemän, fackliga representanter och chefer)
- På vilket sätt kan mervärdet av medarbetarsamtal uppnås med hjälp av utvecklande samtal i grupp?

Resultatet visar att informanternas beskrivningar av mervärdet är bland annat att informanterna har en avsatt tid och en stund på tu man hand mellan medarbetare och chef. Resultatet visar vidare att medarbetarna har en god relation mellan medarbetare och chef. Vissa menar att relationen påverkas av medarbetarsamtalen, andra nämner att den påverkas av de dagliga samtalen. Informanterna beskriver ett mervärde att ha medarbetarsamtalet som forum för att diskutera problem och känsliga frågor. I resultatet redovisas att informanterna beskriver företagets syfte med medarbetarsamtal på olika sätt. Studien visar varierande upplevelser av mervärde mellan individer men det går att återfinna skillnader mellan parterna också. Ingen av operatörerna beskriver mervärde. Övriga parter beskriver upplevt mervärde men en viktig slutsats är att flera informanter berättar att de inte har så stort behov eller mervärde av medarbetarsamtalet eftersom de har en kontinuerlig och daglig kontakt med sin chef. Det finns informanter som tycker att den goda relationen medför ett mindre behov av medarbetarsamtal. Samtliga frågeställningar har inte kunnat besvaras i resultatanalysen.

Resultatdiskussion

Beskrivningarna av syftet med medarbetarsamtalet varierar mellan informanterna och resultatet visar att det som beskrivs i syftet inte är detsamma som nämns som mervärden. Informanterna diskuterar exempelvis att ett av mervärdena med medarbetarsamtal är att ha ett forum för att fånga och diskutera problem men det finns inte med som en punkt i informanternas beskrivningar av företagets syfte. I resultatet nämns att syftet med samtalen behöver tydliggöras från företagets håll. Vi menar att det kan vara svårare att få medarbetarna att känna sig nöjda om syftet inte speglar det upplevda mervärdet. Organisationer kan ha olika syften och mål med medarbetarsamtal och om medarbetarna inte förstår varför de gör som de gör så kommer det inte att resultera i det företaget önskar. Att informanterna inte beskriver en tydlig bild av företagets syfte med medarbetarsamtalen tror vi kan vara en av anledningarna till att det finns informanter som inte upplever mervärde.

Majoriteten av informanterna påpekar att eftersom de har daglig och kontinuerlig kontakt med sin chef upplevs mindre behov och mervärde av medarbetarsamtalet. Eftersom resultatet också visar att informanterna beskriver syftet på olika sätt tror vi det kan vara kopplat till att informanterna inte vet vad de kan förvänta sig. Flera av informanterna beskriver ingen skillnad mellan medarbetarsamtal och vanliga samtal mellan medarbetare och chef. Vi menar att detta är ytterligare en anledning till att ha ett väl förmedlat syfte med dessa samtal. Flera informanter framhåller inte något eget mervärde utan relaterar till vad andra skulle kunna få ut av samtalen. Vi har tolkat det som att medarbetarsamtalet skulle kunna vara "bra att ha" om man har några problem eller önskemål, men personerna själva har inte de behoven att diskutera dessa frågor. Det tydliggörs i resultatet att operatörerna upplever lite eller inget mervärde och tror att det är cheferna som har den största nyttan av samtalet. Cheferna beskriver mervärde och att de är bra för dem själva. Vi tror inte det är meningen att enbart en part ska uppleva mervärde av medarbetsamtalet. Vi tycker att företaget behöver tydliggöra för medarbetarna vad som är möjligt att förvänta sig och för vem medarbetarsamtalet ska tillföra ett mervärde.

Resultatet visar skillnader mellan individer men också mellan parterna i studien. Det är intressant att ingen av operatörerna beskriver ett upplevt mervärde medan andra parter nämner det. Vi tror att en av anledningarna till dessa skillnader är att operatörerna i sitt yrke inte ser samma behov

av medarbetarsamtalet som övriga parter. Det kanske också kan bero på att operatörerna inte upplever samma utvecklingsmöjligheter i sitt arbetsliv.

Vi tycker att resultatet av studien är som förväntat och flera områden som nämns i forskningsgenomgången är beskrivna som mervärden. Majoriteten av informanterna nämner inte utveckling eller utbildning som ett huvudområde och viktig del för att uppleva mervärde med medarbetarsamtalet. Utifrån vår förförståelse tycker vi det är intressant att inte fler informanter nämner utvecklingsmöjligheterna som ett mervärde. I begreppsförklaringen i uppsatsen har vi definierat medarbetarsamtal bland annat utifrån att det är en diskussion om personlig utveckling. Tidigare benämndes samtalet som utvecklingssamtal och det är vanligt att det är syftet. Det kan vara så att informanterna diskuterar utveckling under medarbetarsamtalet men nämner inte detta som ett mervärde eftersom det känns så självklart.

Resultatet visar inga skillnader i åsikter beroende på informantens anställningstid, vi kan se att det varierar mer mellan individerna och parterna i studien. Vi tror att anledningen till att resultatet inte uppvisar skillnader beroende på anställningstid skulle kunna vara att samtliga informanter har varit anställda en längre tid. Den informant som har kortast anställningstid har varit anställd 10 år. Vi tror att resultatet hade kunna uppvisa skillnader om någon av informanterna varit nyanställd eller anställd kortare tid än ett år, eftersom de kanske har ett större behov av att lära känna sin chef och organisationen.

Vi menar att det är viktigt med en välfungerande kommunikation i organisationer. Heide et al. (2012) beskriver att medarbetarengagemang, lojalitet och immateriella resurser blivit viktiga tillgångsfaktorer för organisationer, därför tror vi att det är viktigt att anpassa kommunikationsvägarna. Vi tycker inte att individuella medarbetarsamtal är det enda alternativet men det är ett av de kommunikationsforum som organisationer behöver prioritera bland.

Utvecklande samtal i grupp (USG)

Samtliga informanter har svarat att de har en god relation till sin chef idag. Ett fåtal har svarat att all relation kommer från medarbetarsamtalet, men majoriteten av informanterna uppger att det inte påverkar relationen. Därför tror vi att informanter även i fortsättningen kommer att ha en

god relation med sin chef oberoende av samtalsmetodik. Möjligen tror vi att det kan vara svårare att skapa djup relation till sin chef eftersom det kommer att ske i större utsträckning i grupp, men vi tror samtidigt att det kan innebära att medarbetarna får en bättre relation och samarbete med sina arbetskamrater. Skillnaden mellan medarbetarsamtal och USG när det gäller att ha en avsatt tid är inte så stor. I metodiken med USG finns en del som är individuell, vilket skulle leda till att medarbetarna varje år fortfarande har ett individuellt samtal med sin chef.

Informanterna beskriver att ett av mervärdena med medarbetarsamtal är att det finns möjlighet att diskutera känsliga frågor. I metodiken kommer det fortfarande att ingå en individuell del men meningen är att denna del kommer att kortas ner och vara kortare än ett "vanligt" medarbetarsamtal. Eftersom samtalet kommer att vara kortare finns en risk att medarbetarna i lägre utsträckning känner sig trygga med att öppna sig och prata om känsliga frågor. Som resultatet visar finns det svårigheter med att få ärliga åsikter från medarbetarsamtal. Vi menar att denna problematik finns oavsett vilken samtalsmetodik som används, därför tycker vi att det är viktigt att ta hänsyn till att alla känner sig bekväma att uttrycka sina åsikter. Det är inte lätt att åstadkomma denna bekvämlighet och det är också en av anledningarna till att det är svårt att lyckas med givande samtal.

Vasset et al. (2012) menar att medarbetare som deltar i medarbetarsamtal i grupp skapar en högre grad av professionellt lärande än medarbetare som har individuella medarbetarsamtal, vilket skulle kunna visa på fördelar med att införa USG. Vi tror att samtalsmetodiken är komplex och det kan vara svårt att se vilka faktorer som påverkar för att det ska anses vara lyckat och bidra till upplevt mervärde. Syftet med dessa samtal bör vara väl utkommunicerat så att medarbetarna förstår vad de skulle tjäna på detta, meningen är inte att det nya samtalssystemet ska tvingas på medarbetarna. Även hur goda intentionerna är behöver det vara accepterat av medarbetarna. Vi anser att ett accepterat och välförankrat syfte ökar sannolikheten till att medarbetarna kommer att uppleva att samtalet skapar mervärde.

Som resultatet visar uttrycker en av cheferna en osäkerhet kring att genomföra medarbetarsamtal. En skillnad med USG gentemot de individuella medarbetarsamtalen som genomförs idag är att chefen behöver ha kunskap om exempelvis gruppdynamik, hur man på bästa sätt styr en grupp

diskussioner och hur man hanterar svårigheter i grupp. I förhållande till individuella samtalen blir det också tydligt att gruppen har större inflytande och vi tror att chefen kan uppleva sig vara i en mer utsatt position jämfört med på tu man hand med sin medarbetare.

Sammanfattningsvis är vår slutsats att USG kan ersätta medarbetarsamtal, eftersom det inte kommer att innebära så stora förändringar då det fortfarande finns en individuell del i metodiken. Om USG bara ersätter medarbetarsamtal så tror vi att detta kommer att leda till en ökad arbetsbörda för cheferna och det kommer då inte att resultera i tidsbesparingar som är en av de utlovade effekterna. Vi tror däremot att det är möjligt att åstadkomma tidsbesparingar i andra kommunikationsforum genom att man med hjälp av USG kan uppnå ett mer professionellt lärande. Som diskuteras i forskningsgenomgången behöver organisationer prioritera mellan flera olika forum för kommunikation och vi anser att det behövs anpassas efter den egna organisations behov och struktur. Med tanke på att cheferna i detta företag i vissa fall har uppemot 70 underställda blir det ännu viktigare att forumen prioriteras på rätt sätt. Vi tror att det finns svårigheter att hålla en kontinuerlig kontakt med alla sina underställda och därför blir valet av kommunikationsforum extra viktigt i denna typ av organisation. Operatörerna i denna studie beskriver inget mervärde och vi tror därför det finns anledning till förändring, denna samtalsmetodik skulle kunna vara ett alternativ. Vi tycker inte att det finns lika stor anledning att genomföra förändringen för tjänstemännen då dessa beskriver att de uppskattar och upplever mervärde av medarbetarsamtalet idag. Eftersom detta är en kvalitativ studie är det viktigt att komma ihåg att det inte är möjligt att generalisera resultaten för hela företaget.

Metoddiskussion

Vi anser att studiens syfte och frågeställningar är uppfyllda men det finns förbättringsområden och dessa kommer att presenteras i följande metoddiskussion. Vi tycker att kvalitativa semistrukturerade intervjuer har varit en fördelaktig metod för insamling av data. Genom en enkät hade vi nått fler informanter, men däremot inte kunnat få lika djupa och utförliga svar. En fördel med kvalitativa intervjuer är dessutom att det finns möjlighet till följdfrågor och att informanten kan förklara vidare om det är något som känns oklart för intervjupersonen. Urvalet som gjorts har varit fördelaktigt eftersom det visar de olika parternas åsikter och bidrar till en helhetsbild om medarbetarsamtalets mervärde. Vi anser att antalet intervjuer var lämpligt, efter

tio intervjuer uppnåddes teoretisk mättnad. Enligt vår intervjuguide uppvisade det insamlade resultatet då återkommande teman. Vi utförde de 12 bokade intervjuerna.

Vid urvalet av operatörer eftersträvades i så stor utsträckning som möjligt att hålla informanterna helt anonyma. Först var meningen att vi inte skulle kontakta cheferna för att hålla informanterna så anonyma som möjligt, detta medförde att informanterna skulle komma in tidigare en timme vid eftersmiddagsskift. Bland de informanter som kontaktades var de flesta positiva till att delta i studien, men de avböjde medverkan även om de skulle få ersättning. Eftersom operatörerna är den största gruppen av medarbetare ansåg vi denna grupp vara av mycket stor vikt i undersökningen. Därför togs beslutet att tillfråga cheferna så att dessa fick ordna med ersättare och operatörerna kunde delta på intervju under arbetstid. Cheferna har inte fått information om vem/vilka som ska delta utan bara att någon från av deras medarbetare ska delta. Det har dock varit en risk att operatörerna kan uppleva detta som otryggt. En nackdel med upplägget vid intervjuerna har varit att majoriteten av dem genomförts i anslutning till personalavdelningen och detta kan påverka informanterna. Den avsatta tiden för intervjuerna var en timme, men vid genomförandet varierade längden på intervjuerna mellan 20 minuter och 50 minuter. Majoriteten av intervjuerna tog ungefär 45 minuter.

En del av informationen som redovisas i resultatanalysen är inte direkt kopplat till studiens syfte. Vi har valt att redovisa denna information ändå då vi tycker att det är viktigt och intressant för att få en helhetsbild av informanternas syn på medarbetarsamtalet.

Vi tycker att det är viktigt att ta i beaktan att informanternas förväntningar om vad ett medarbetarsamtal kan och bör ge för mervärde kan ha påverkan på deras svar vid intervjuerna. Det har inte i förväg gjorts förutbestämda teman för att inte leda informanterna till vad som de förväntas svara. Vi valde att ställa en fråga om relation eftersom det beskrivs som en viktig faktor för medarbetarsamtal. Frågan kan ha varit ledande för informanterna eftersom samtliga har svarat att de har en god relation mellan medarbetare och chef. Det kan finnas förväntningar på hur man "ska" svara på en sådan typ av fråga och detta kan ha påverkat resultatet.

I efterhand har vi upptäckt förbättringsområden gällande intervjuguiden, frågorna om känslor inför och efter medarbetarsamtal har i många fall varit svåra för informanterna att svara på och de svaren blev inte givande för studiens syfte och frågeställningar. Vi anser vidare att vår intervjuteknik är ett förbättringsområde, följdfrågor och uppföljning av det informanterna berättade hade kunnat utföras på ett bättre sätt. I intervjuerna beskrevs ofta förutsättningar för mervärde och där hade vi som intervjupersoner kunnat följa upp de diskussionerna med hjälp av vidare frågor för att leda dem till att beskriva om de upplever mervärde. Datamaterialet som samlades in är tillräckligt och intressant för att dra slutsatser av, men det hade kunnat vara ännu mer fylligt och konkret för att uppfylla studiens syfte på ett ännu bättre sätt.

I studien har det eftersträvat att inte använda källor i forskningsgenomgången äldre än 15 år, men det finns några sådana källor med. När vi läst litteratur eller artiklar har vi haft i beaktande att det är en äldre källa och reflekterat kring det. Vi tycker att samtliga de källor som använts i studien känns aktuella och viktiga för forskningsområdet. Vi menar att det man gör vid ett individuellt medarbetarsamtal inte i grunden har förändrats så mycket de senaste åren. Det som kan ha förändrats är inte det man gör utan hur man gör det, det vi har studerat är vilket mervärde som samtalet kan ge. Vi är medvetna om att Mikkelsens bok ”Medarbetarsamtalet och lärande i organisationer” är använd mer än andra källor. Denna litteratur är inriktat specifikt på detta område, boken har en vetenskaplig grund och ett brett perspektiv. Vi anser att denna bok har varit viktig för att förstå helheten kring medarbetarsamtalsprocessen.

En av frågeställningarna i denna studie kunde inte besvaras i resultatanalysen. Den enda litteratur som finns om metodiken är tillhandahållen av ett konsultföretag och därför inte vetenskaplig. USG är en metodik som detta konsultföretag förespråkar och det är denna metod industriföretaget diskuterar. Vi anser att det inte varit möjligt att i större utsträckning använda annan vetenskaplig litteratur om samtal i grupp eftersom den här metodiken är specifikt beskriven. Vi valde att resonera kring studiens resultat i förhållande till vår förståelse om USG i diskussionsdelen.

Studien i förhållande till forskningsfältet

Det finns flera handböcker inom det här området men i förhållande till den mängden finns få utförda vetenskapliga studier. I den forskningsgenomgång som gjorts inför denna studie har det endast hittats ett fåtal vetenskapliga studier som visar på nyttan, mervärdet eller meningen med medarbetarsamtal. Vi tror att medarbetarsamtal genomförs i många organisationer idag men företag kanske glömmer bort eller inte uppmärksammar vad mervärdet kan vara för alla inblandade parter. Denna studie tillför viktig information och kunskap för företaget och andra intressenter som vill veta vad mervärdet av medarbetarsamtal kan vara. Studien kan motivera och inspirera andra organisationer att reflektera kring mervärdet över medarbetarsamtalen.

Framtida forskning

Det skulle vara intressant att genomföra denna studie på ett annat företag för att bedöma om liknande resultat skulle upprepa sig eller om det skulle upplevas andra mervärden av medarbetarsamtalen. Vi tycker vidare att en mer utvecklad intervjuguide hade varit givande om man skulle ha gjort en liknande studie, att intervjupersonen får informanterna att fördjupa sig i ämnet.

För framtida forskning inom samma företag skulle det exempelvis kunna undersökas vad anledningen är till att upplevelsorna av mervärdet skiljer sig mellan exempelvis operatörer och tjänstemän. Det skulle även vara möjligt att göra en studie för att klargöra om det skulle vara mer lämpligt att använda sig av gruppsamtal till operatörer än att använda individuella medarbetarsamtal. Ytterligare ett förslag på framtida forskning är att studera om tjänstemän i relation till operatörer skulle få ut mer/mindre av gruppsamtal eftersom tjänstemän i denna studie har mer välfungerande medarbetarsamtal idag.

Avslutande ord

När vi valde uppsatsämne hade vi inga erfarenheter av medarbetarsamtal, det har vi inte nu heller men arbetet med uppsatsen har gett oss en djupare förståelse för ämnet. Innan uppsatsen saknade vi inte medarbetarsamtal från våra tidigare arbetsplatser. Idag har vi insett de många fördelar som finns med medarbetarsamtal och på vilket sätt det kan bidra till upplevt mervärde. Vi har

samtidigt fått en större insikt i komplexiteten och svårigheterna med att uppnå dessa fördelar hos alla inblandade parter.

Uppsatsarbetet har varit lärorikt och givande. Det har gett oss möjligheter att både träffa fantastiska människor som berättat om sina upplevelser av medarbetarsamtal samt få inblick i ett företags perspektiv kring dessa frågor. Under arbetets gång har vi dessutom läst mycket intressant litteratur. Vi kommer att ha stor nytta av dessa kunskaper och kunna använda oss av dem i våra framtida arbetsliv som personalvetare.

Referenser

Asmuß, B. (2008) Performance appraisal interviews. Preference organization in assessment sequences. *Journal of Business Communication*, 45 (4), 408-429

Aspelin, J. (2005) *Den mellanmännsliga vägen: Martin Bubers relationsfilosofi som pedagogisk vägvisning*. Eslöv: B. Östlings bokförlag Symposion

Bryman, A. (2002) *Samhällsvetenskapliga metoder*. (1. uppl.) Malmö: Liber ekonomi

De Vries, D.L., Moorison, A.M., Shullman, S.L., & Gerlach M.L. (1986). *Performance appraisal on the line*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Engström, P. (2005) *Samtal och ledarskap: en studie av medarbetarsamtal i grundskolan*. Göteborg : Göteborgs universitet (akademisk avhandling)

Engquist, A. (2009) *Om konsten att samtala: en bok för människor i kontaktyrken*. (4., [omarb.] uppl.) Stockholm: Norstedt

Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. (2012) *Kommunikation i organisationer*. (2., [omarb.] uppl.) Stockholm: Liber

Heilbroner, R.L. (1953) *The worldly philosophers: the lives, times, and ideas of the great economic thinkers*. New York: Simon and Schuster

Jakobsen, L., Nahmfeldt, C., Nyroos, L., Olin-Scheller, C., & Sandlund, E. (2010) Medarbetarsamtalet som arena för att befästa normer kring medarbetarskap. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 16 (3) 39-54

Jönsson, G. (2004) *Utvecklingssamtal och andra samtal som ledningsinstrument*. (4., [omarb. och utök.] uppl.) Stockholm: Norstedts juridik

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Enskede: TPB

Lincoln, Y.S., & Guba, E.G. (1985) *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, Calif.: Sage.

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

Nurse, L. (2005). Performance appraisal, employee development and organizational justice: exploring the linkages. *International Journal Of Human Resource Management*, 16 (7), 1176-1194

Pichler, S. (2012) The social context of performance appraisal and appraisal reactions: A meta-analysis. *Human Resource Management*, 51 (5), 709-732

Roberts, G. E. (2002). Employee Performance Appraisal System Participation: A Technique that Works. *Public Personnel Management*, 31 (3), 333

Rynes, S. L., Gerhart, B., & Parks, L. (2005). PERSONNEL PSYCHOLOGY: Performance Evaluation and Pay for Performance. *Annual Review Of Psychology*, 56 (1), 571-600

USG, utvecklande samtal i grupp (2012), Företagets interna dokument

Vasset, F., Marnburg, E., & Furunes, T. (2012) Exploring different effects of performance appraisal in group and individual conversations [Norwegian]. *Nordic Journal Of Nursing Research & Clinical Studies / Vård I Norden*, 32 (3), 36-41

Intervjuguide

Presentation av oss

- Namn, Umeå personalvetarprogrammet. C-uppsats om medarbetarsamtal.
- Inspelning - Intervjuerna kommer spelas in, inspelningarna eller annat material från intervjun kommer inte att lämnas till företaget. Materialet kommer att raderas efter vi har använt det.
- Företaget kommer endast att få den färdiga uppsatsen där alla är anonyma, denna kan du också gärna få ta del av.
- Intervjun vi har avsatt 1h.

Inledning

1. Beskriv ditt arbete?
 - a. Vad är det bästa med ditt arbete?
2. Hur länge har du varit anställd?
3. Vad har du för befattning och på vilken avdelning?
4. Hur många medarbetarsamtal håller du/ din chef?
5. Vilken erfarenhet har du av medarbetarsamtal?
 - a. Hur många samtal, hur ofta, hållit/ deltagit i.

Hur beskrivs mervärdet av medarbetarsamtal på företaget idag?

6. Vad tror du är syftet till att företaget har medarbetarsamtal?
7. Vad vill företaget uppnå med medarbetarsamtal?
8. Beskriva tankarna som du hade inför ditt senaste medarbetarsamtal?
 - a. Vill du gå dit, förväntansfull, spännande, nervöst

9. Hur uppfattar du den allmänna attityden till medarbetarsamtal bland dina kollegor?
 - a. Hur går "snacket" när det börjar närma sig medarbetarsamtal?
 - b. Varifrån tror du det kommer? /Finns det någon anledning till att det är så?
10. Är det något som skiljer medarbetarsamtal från: (om ja, kan du beskriva vad)
 - a. - APT?
 - b. -Vanliga/andra samtal med din chef/medarbetare?
11. Beskriv din relation med din chef/medarbetare?
12. På vilket sätt tror du att medarbetarsamtalet påverkar relationen till din chef/medarbetare?
13. Beskriv tankarna som du hade efter ditt senaste medarbetarsamtal?
 - a. Glad, motiverad, nöjd, missnöjd, bekräftad
14. Vad tycker du är viktigast med ett medarbetarsamtal?
 - a. -Vilka tre ord associerar du med medarbetarsamtal?
15. Vilka resultat vill du ha av ett medarbetarsamtal?
 - a. Om medarbetarsamtalet skulle tas bort, vad skulle du sakna?

På vilket sätt kan mervärdet av medarbetarsamtal uppnås med hjälp av samtal i grupp?

16. Om medarbetarsamtalets diskussioner skulle göras på nåt annat sätt eller i nåt annat forum, hur skulle det då kunna se ut?

Avslutning

17. Om vi sammanfattar det som vi har pratat om, hur skulle du vilja beskriva effekterna, resultaten, konsekvenserna, eller vad man vill kalla det, av medarbetarsamtal?
18. Är det något vi inte pratat om du skulle vilja tillägga angående medarbetarsamtal?

Intervjuguide, fackliga representanter

Presentation av oss

- Namn, Umeå personalvetarprogrammet. C-uppsats om medarbetarsamtal.
- Inspelning - Intervjuerna kommer spelas in, inspelningarna eller annat material från intervjun kommer inte att lämnas till företaget. Materialet kommer att raderas efter vi har använt det.
- Företaget kommer endast att få den färdiga uppsatsen där alla är anonyma, denna kan du också gärna få ta del av.
- Intervjun vi har avsatt 1h.

Inledning

1. Beskriv ditt arbete?
 - a. Vad är det bästa med ditt arbete?
2. Hur länge har du varit anställd?
3. Vad har du för befattning och på vilken avdelning?
4. Hur många medarbetarsamtal håller du/ din chef?
5. Vilken erfarenhet har du av medarbetarsamtal?
 - a. Hur många samtal, hur ofta, hållit/ deltagit i.

Hur beskrivs mervärdet av medarbetarsamtal på företaget idag?

6. Vad tror du är syftet till att företaget har medarbetarsamtal?
7. Vad vill företaget uppnå med medarbetarsamtal?
8. Hur uppfattar du den allmänna attityden till medarbetarsamtal bland dina kollegor?
 - a. Hur går "snacket" när det börjar närma sig medarbetarsamtal?

- b. Varifrån tror du det kommer? /Finns det någon anledning till att det är så?
9. Är det något som skiljer medarbetarsamtal från: (om ja, kan du beskriva vad)
- a. - APT?
 - b. -Vanliga/andra samtal med din chef/medarbetare?
10. På vilket sätt tror du att medarbetarsamtalet påverkar relationen till din chef/medarbetare?
11. Vad tycker du är viktigast med ett medarbetarsamtal?
- a. -Vilka tre ord associerar du med medarbetarsamtal?
12. Vilka resultat vill du ha av ett medarbetarsamtal?
- a. Om medarbetarsamtalet skulle tas bort, vad skulle du sakna?

På vilket sätt kan mervärdet av medarbetarsamtal uppnås med hjälp av samtal i grupp?

13. Om medarbetarsamtalets diskussioner skulle göras på något annat sätt eller i något annat forum, hur skulle det då kunna se ut?

Avslutning

14. Om vi sammanfattar det som vi har pratat om, hur skulle du vilja beskriva effekterna, resultaten, konsekvenserna, eller vad man vill kalla det, av medarbetarsamtal?
15. Är det något vi inte pratat om du skulle vilja tillägga angående medarbetarsamtal?

Bilaga 3

Hej NAMN!

Tack för att du ställer upp på intervju! Vi kommer att ses vid receptionen DAG DATUM för att sedan gå vidare till ett grupprum där intervjun kommer att genomföras.

Vår uppsats kommer att handla om medarbetarsamtal, vårt uppdrag är att reda ut vilka positiva effekter som du tycker att ett individuellt medarbetarsamtal ger samt vilka positiva effekter som du tror att medarbetarsamtal kan ge.

Intervjun utförs av antingen Lisa eller Maria och beräknas ta ungefär en timme. Intervjun kommer att spelas in och det är bara vi som kommer att lyssna på inspelningen. Materialet från intervjun raderas efter att uppsatsarbetet avslutats och företaget kommer inte att få tillgång till det.

Du kommer att vara anonym i uppsatsen. All medverkan är frivillig och du kan när som helst avbryta. Företaget får ingen information om vilka personer som kommer att delta.

Hör av dig om du har några frågor eller funderingar.

Vi ser fram emot att träffa dig!

Med vänliga hälsningar,

Maria Karlsson 076-XX XX XXX mailadress@hotmail.com

Lisa Granholm 070-XX XX XXX mailadress@hotmail.com