



Fakulteten för ekonomi, kommunikation och IT

Sophia Söderberg  
Malin Väitalo

# Utvecklingsamtal ur ett kommunikationsperspektiv

Staff Appraisal  
From a Perspective of Communication

Arbetsvetenskap  
C-uppsats

Datum/Termin: Höstterminen 2007  
Handledare: Birgitta Eriksson  
Patrik Larsson  
Examinator: Jan CH Karlsson  
Lönummer: X-XX XX XX

## **Förord**

Att skriva en C-uppsats har varit en process med både toppar och dalar, dessutom har det varit en tidskrävande period. Men med ett bra samarbete och stöttande människor i vår omgivning har processen också varit mycket intressant, kul och lärorik!

Vi vill därför rikta ett stort tack till alla er som gjort det möjligt för oss att skriva denna uppsats:

Ett stort tack till er, chefer och medarbetare, som medverkat i vår undersökning och som på arbetstid tog er tid att dela med er av era tankar och upplevelser till oss.

Vi vill också rikta ett stort tack till Nicklas Andersson på vård- och omsorgsförvaltningen i Karlstads kommun som hjälpte oss att komma igång när det gäller intervjuerna samt gav oss tips och råd kring uppsatsarbetet. Tack också för att vi fick genomföra vår uppsats på er förvaltning!

Självklart vill vi även tacka våra handledare, Birgitta Eriksson och Patrik Larsson, som stöttat oss under hela processen samt gett oss ny inspiration och vägledning. Er hjälp har varit mycket uppskattad, så ett stort tack.

Slutligen vill vi också tacka alla andra i vår närhet som på något sätt medverkat genom stöttning och inspiration.

Karlstad, januari 2008

Sophia Söderberg & Malin Vålitalo

## Sammanfattning

Genom vår utbildnings gång har vi blivit allt mer intresserade av samspelet mellan chef och medarbetare eftersom vi ser att det är en förutsättning att detta fungerar för att få en vinnande organisation. Trots att vi går mot allt fler decentraliserade organisationer och de båda parterna oftast arbetar närmare varandra än tidigare verkar utvecklingssamtal vara ett av de få tillfällen där medarbetare och chef har en enskild dialog med varandra. Därför har vi i denna uppsats valt att göra en kvalitativ undersökning om hur dessa utvecklingssamtal verkligen fungerar. Då vi under vår utbildnings gång även kommit till insikt med att god kommunikation är en förutsättning för att kunna skapa en relation, har vi valt att även se hur denna fungerar parterna emellan och om det är den som är orsak till eventuella brister i utvecklingssamtalen. Med detta som grund valde vi att i vår teoridel skriva om både utvecklingssamtal och kommunikation samt hur dessa samspelar för att få en än bättre förståelse för dessa områden.

Vi kontaktade Niklas Andersson, personalsekreterare på Karlstads Kommun, som hjälpte oss med urval och kontakter. Detta resulterade i två enheter inom vård- och omsorgsförvaltningen som undersökningsobjekt, vilket benades ut i sammanlagt sju respondenter, två chefer och fem medarbetare.

Av resultatet kan vi utläsa att både medarbetare och chefer är mycket positiva till utvecklingssamtal. Det viktigaste för båda parter verkar inte vara vad som sägs, utan att tiden tillsammans värderas högst. Kommunikationen verkar fungera förvånansvärt bra med tanke på att utvecklingssamtalen endast sker en gång per år, och både chef och medarbetare känner att de kan vara avslappnade och ärliga gentemot varandra. Av detta utläser vi en hög grad av både respekt och förtroende dem emellan. Något som dock skiljer sig mellan dem är synen på utvecklingssamtalets *syfte* och huruvida *brus*, det vill säga störningsmoment, förekommer. Andra faktorer som stod i fokus under våra intervjuer var *relation*, *tid* och *lön* vilka vi också har tittat närmare på i resultatdelen samt reflekterat över. Vi fann nämligen att tid är avgörande för hur utvecklingssamtalen upplevs samt hur kommunikationen fungerar parterna emellan. Även lönen står i fokus för de allra flesta respondenterna under dessa samtal.

## **Abstract**

Throughout our education we have become all the more interested in the interaction between the manager and the employees, since it is essential that this is working in order to get a successful organization. Despite the fact that we move towards more decentralized organizations and the fact that both parties work closer to each other now than previously, staff appraisals seems to be one of the few occasions where employees and managers have an individual dialogue with each other. Therefore in this essay, we have chosen to do a qualitative survey how these, probably important, staff appraisals actually functions. During our time as students we have also learned that good communication is a requirement in order to create a relationship. Therefore we have also chosen to see how this functions between the parties and if it is a lack or not during staff appraisals. With this as basis we chose in our theory part to retype both staff appraisals and communication and how these interacts in order to better understand these subject areas.

We contacted the personnel secretary at Karlstads Municipality, who helped us with selections and contacts. This resulted in two units within care - and the care administration as survey items, which concluded in total seven respondents, two managers and five employees.

By the result, we can see that both employees and managers are very positive to staff appraisals. The most important for both parties do not seem to be what is said, it seems to be the time together that is valued highest. The communication seems to function surprisingly well, in view of that staff appraisals only happen once a year, and both manager and employees can be relaxed and honest with each other. Out of this, we can tell a high grade of both respect and faith between the parties. Something that however distinguishes is the view of the *aim* of staff appraisals and whether *disturbances* occur. Other factors in focus during our interviews were *relation*, *time* and *salary* which we also will examine in the result part and reflect over. Namely we found that time is a determining factor to how the staff appraisals are experienced and how the communication functions between the parties and that the salary is in focus for most of the respondents during these dialogues.

## Innehållsförteckning

Förord .....	1
Sammanfattning .....	2
Abstract .....	3
<b>1. INLEDNING</b> .....	<b>6</b>
1.2 Syfte och frågeställningar .....	7
1.3 Disposition .....	7
<b>2. TEORI</b> .....	<b>8</b>
2.1 UTVECKLINGSSAMTALET .....	8
2.1.1 Bakgrunden till utvecklingssamtalet .....	8
2.1.2 Definition .....	9
2.1.3 Syftet med utvecklingssamtal .....	10
2.1.4 Vem för utvecklingssamtalet? .....	11
2.1.5 Faserna i utvecklingssamtalet .....	12
2.1.6 Kvalité .....	15
2.1.7 Lörens plats i utvecklingssamtalet .....	16
2.2 KOMMUNIKATION .....	17
2.2.1 Bakgrund .....	17
2.2.2 Definition .....	17
2.3. Kommunikationens olika delar .....	18
2.3.1 Kontexter .....	18
2.3.2 Nivåer .....	18
2.4 Kommunikationsteori .....	20
2.4:1 Processkolan .....	20
2.4:2 Kritik mot modellen .....	22
2.5 Kommunikationens betydelse för utvecklingssamtalen .....	23
<b>3. METOD</b> .....	<b>25</b>
3.1 Val av metod .....	25
3.2 Urval .....	26
3.3 Datainsamling .....	27
3.4 Intervjuguide .....	27
3.5 Tillvägagångssätt .....	28
3.6 Bearbetninga av data .....	29
3.6:1 Questioning och jämförelsetekniker .....	29
3.6:2 Kodning/analys .....	29
3.7 Tillförlitlighet och trovärdighet .....	30
<b>4. RESULTAT/ANALYS</b> .....	<b>32</b>

4.1 Utvecklingssamtalet på de undersökta enheterna.....	32
4.2 Hur ser medarbetare respektive chefer på utvecklingssamtalen och hur fungerar deras kommunikation? .....	35
4.3 Utvecklingssamtalets syfte enligt chefer och medarbetare.....	36
4.4 Relation.....	37
4.5 Tid.....	40
4.6 Brus.....	42
4.7 Lön.....	44
4.8 Slutsats.....	45
<b>5. DISKUSSION.....</b>	<b>47</b>
Litteraturlista.....	50
Bilaga 1 .....	52
Bilaga 2.....	54

# 1. INLEDNING

Framför allt sedan Human Resource Managements framväxt på 1980-talet har medarbetaren hamnat allt mer i fokus. Man kom till insikt med att medarbetarnas engagemang, delaktighet och motivation är en nyckelfråga för att få en konkurrenskraftig verksamhet. Det blev även allt mer viktigt att få ett förtroendefullt samarbete med de anställda för att behålla deras lojalitet. Den allt hårdare konkurrensen mellan olika företag och organisationer kräver även att man ständigt arbetar med förbättring och utveckling på alla områden för att gå med ekonomisk vinst (Mikkelsen, 1998). Ljungström (2001) menar däremot att det allra viktigaste är att ha en välmående och fungerande personal eftersom denna är företagets viktigaste resurs för att nå organisationens mål. Till följd av denna rationalisering har utvecklingssamtal blivit allt vanligare i arbetslivet. Denna dialog mellan chef och medarbetare är ett tillfälle för båda parter att komma till tals och ett tillfälle att tillsammans samtala om bland annat prestation, kompetens, utvecklingsmöjligheter, och trivsel (Granberg 2003).

Engqvist (2004) skriver att utvecklingssamtalen ofta av chefer mest ses som tidskrävande. Själv menar han istället att man genom att utföra dessa faktiskt sparar tid eftersom man försöker lösa knutar, klara upp oklarheter och planera verksamheten effektivare med medarbetarna. Han menar även att utvecklingssamtalen kan vara en motivationsfaktor för den anställda då det finns möjlighet till feedback, vilket gör att man känner sig viktig i sin arbetsroll. Det vi i denna uppsats frågar oss är hur medarbetare och chefer ser på dessa samtal i verkligheten. Är de betydelsefulla och motiverande för medarbetarna eller är de mer som ett ”ångestskapande måste”, som mer eller mindre bara finns till för att se bra ut utåt sett? Upplever cheferna dem som en chans att komma närmare sin personal eller suckas det kring dem då de ”bara tar tid”?

Vårt intresse för detta samspel mellan över- och underordnad, och dessa, i alla fall på pappret viktiga och motiverande, samtal har uppstått allt eftersom vår utbildning fortlöpt. Eftersom vi går programmet Personal och Arbetsliv känns det sannolikt att vi själva i våra framtida yrken kommer att hålla i utvecklingssamtal. Denna uppsats är på så sätt för oss, och kanske för många andra inom samma bransch, ett steg på vägen att utöka vår kunskap om hur ett givande utvecklingssamtal går till. Men för att kunna utföra dem på ett bra sätt krävs inte bara kunskap kring utförandet utan, enligt bland annat Engqvist (2004), även förmågan att kommunicera. Därför kommer även kommunikation vara ett av huvudämnena i denna uppsats.

## **1:1 Syfte och frågeställningar**

Syftet med vår uppsats är att få kunskap om hur ett bra utvecklingssamtal går till, hur vägen till ett sådant ser ut samt hur stor vikt förmågan att kommunicera har. Utifrån detta har följande frågeställningar formulerats:

1. Hur fungerar dessa samtal ur ett kommunikationsperspektiv?
2. Vad är utmärkande för ett bra utvecklingssamtal?
3. Finns det några skillnader mellan medarbetares och chefers sätt att se på utvecklingssamtal?

För att kunna svara på dessa frågor krävs förutom respondenterna även en inblick i teorins värld. Att söka information inom de två teoretiska huvudämnena för denna uppsats, utvecklingssamtal och kommunikation, underlättar för analysen. Med en teoretisk bakgrund kan vi även bättre förstå eventuella brister med utvecklingssamtalen.

## **1:2 Disposition**

Denna uppsats är uppdelad i fem olika kapitel. Inledningsvis presenteras en teoridel som innehåller grundläggande forskning inom de områden som berör undersökningen; utvecklingssamtal och kommunikation. Vidare följer en metoddel där vi presenterar hur vi gått till väga med datainsamling, urval och bearbetning med det material vi fått in. Efter denna redogör vi för de resultat vi fått fram av undersökningen samt att vi analysera detta. Uppsatsen avslutas med en diskussion där vi sammanfattar det vi har kommit fram till, samt för ett resonemang om hur utvecklingssamtalen kan tänkas förbättras och utvecklas.



## 2. TEORI

*Vi kommer under denna rubrik redogöra för hur ett givande utvecklingssamtal ser ut genom att beskriva dess bakgrund och olika aspekter som enligt teorin är viktiga att tänka på. Därefter kommer vi också att ta upp hur god kommunikation fungerar för att sedan koppla samman det med utvecklingssamtal. Detta för att flera forskare, bland annat Engqvist (2004), anser att god kommunikation är en förutsättning för att kunna föra ett givande samtal med varandra. Vidare kommer vi att använda huvuddragen i vår teori till empirin vi fått fram genom våra intervjuer med chefer samt medarbetare inom vård- och omsorgsförvaltningen i Karlstads kommun.*

### 2:1 Utvecklingssamtalet

Ett på förhand uppbokat och planerat samtal mellan medarbetare och chef kan enligt Granberg (2003) ha många olika benämningar; till exempel medarbetarsamtal, personalsamtal, planeringssamtal, verksamhetssamtal eller utvecklingssamtal. Han påpekar att dessa ord har olika innebörder och att det är viktigt att klargöra vilken typ av samtal man vill introducera i företaget eftersom de även står för olika värderingar. Han jämför målsamtal i en försäljningsorganisation och utvecklingssamtal i en kunskapsorganisation och menar att det är viktigt att förtydliga definitionen.

Något som ofta framgår i teorin är att utvecklingssamtal och medarbetarsamtal ofta har samma syfte och innebörd men bara olika namn. Vi har valt att i huvudsak använda begreppet utvecklingssamtal. Dels eftersom det är så dessa samtal oftast benämns i litteraturen då de just handlar om att utveckla verksamhet liksom medarbetare, men även för att just Karlstads kommun använder sig av denna benämning i dessa enskilda samtal.

#### 2:1:1 Bakgrunden till utvecklingssamtalet

Strax efter sekelskiftet började skaparen till Scientific Management, Frederick W Taylor, intressera sig för den enskilda medarbetarens arbetsprestationer. Teorin präglas av rationellt tänkande och är helt anpassad för industrins löpandeband. Arbetarna ansågs få det bättre ekonomiskt eftersom ackordslön infördes, vilket innebar att varje arbetsmoment hade ett värde i pengar. Detta ansåg han var tillräckligt för att öka deras arbetsmotivation. Taylor såg arbetarna mer eller mindre som en kugge i ett maskineri vilket gjorde att Scientific Management inte inkluderade deras känslomässiga behov. Arbetarna skulle helt enkelt

anpassa sig till organisationen men inte tvärt om (Engqvist, A. 1990). Mikkelsen (1998) menar ändå att även om Taylors människosyn uppfattas som negativ, innehåller Scientific Management många av de principer för organisation och ledning som fortfarande används.

Runt 1950- och 60-talen började man tillämpa olika bedömningsskalor där chefen även betygsatte personlighet och prestation hos varje enskild medarbetare. Dessa ansågs dock vara fyrkantiga, hålla dålig precision och dessutom ofta vara hemliga, vilket bidrog till att planeringssamtal växte fram som ett hjälpmedel för planering och styrning. Under 1950-talet introducerades MBO-tekniken (Management by Objectives) vilken på svenska kallas ”målstyrning i samverkan”. Till skillnad från Scientific Management började man alltså även intressera sig för medarbetarens behov, trots att dessa samtal var ensidiga på så sätt att de endast inriktade sig på medarbetaren och arbetsprestationerna (Granberg, 2003).

Under 1960- och 70-talen började man bland annat lägga vikt på arbetets livskvalitet, att arbetet ska vara stimulerande och utvecklande och att jämvikt ska råda mellan arbete och fritid. Man ansåg även att medarbetaren måste få ut något av bedömningen av henne/honom vilket gjorde att samtalet skulle komma att innehålla medarbetarens intressen lika mycket som verksamhetens. Istället för klassificering och bedömning från chefs sida blev utvecklingssamtalet en dialog mellan chef och medarbetare (Engqvist, 1990).

Granberg (2003) menar vidare att det sedan början av 90-talet skett en förändring av utvecklingssamtalen. Tidigare låg tyngdpunkten på den planering som var knuten till verksamhetsplaneringen, medan man numera fokuserar på kompetensfrågor. Denna förändring tror han beror på att internationaliseringen och teknikutvecklingen har påverkat affärstänkandet, människosynen och ledarskapet.

### **2:1:2 Definition**

Som vi redan nämnt finns det en hel rad olika benämningar då det gäller utvecklingssamtal (Granberg, 2003) och utifrån detta har vi också hittat en del olika definitioner på vad samtalen innebär. Nedan följer en redogörelse för några av dem.

Enligt Granberg (2003:370) är den allmänna definitionen:

*”Utvecklings- och planeringssamtal är systematiskt upplagda samtal mellan chef och medarbetare för planering, ömsesidigt informationsutbyte och utveckling av relationer.”*

Engqvist (1990:31) menar att utvecklingssamtal är:

*”En förberedd regelbundet återkommande diskussion mellan chef och medarbetare, syftande till att utveckla individ och verksamhet och som präglas av ömsesidighet.”*

Engqvist har, enligt Granberg (2003), gjort ett stort antal undersökningar angående utvecklingssamtal och funnit några genomgående aspekter. *Systematiskt* är ett av nyckelorden i hans studie och betyder att utvecklings- och planeringssamtal genomförs enligt speciella rutiner. Han fann även att samtalen ofta omfattar liknande delar, såsom *diskussion av arbetsuppgifter, gemensam bedömning av arbetsprestationer och prestationsnormer, genomgång och prioritering av kommande arbetsuppgifter samt diskussion och planering av utbildning och kompetensutveckling*. I övrigt fann han att de ofta är *formaliserade* genom att särskilda blanketter används och att det är just därför dessa samtal skiljer sig från övriga kontakter mellan chef och medarbetare.

### **2:1:3 Syftet med utvecklingssamtal**

Då det gäller utvecklingssamtalets syfte finns det också här en hel del åsikter. Enligt psykologen och psykoterapeuten Marika Ronthy (2004:3) är utvecklingssamtalets syfte följande:

*”Att alla efter bästa förmåga ska hjälpa till att bidra till att utveckla verksamheten.”*

Därför menar hon att inställningen till dessa samtal är mycket viktig eftersom det är lättare att bli motiverad när man vet vilket syftet är. För att även få ett utvecklingssamtal av hög kvalitet krävs enligt Ronthy (2004) att man pratar om både prestationer och relationer. Att få människor att bli motiverade kräver att samtalet även handlar om hur de är som människor, om relationer, om bemötande och om de värderingar arbetsplatsen ska präglas av. Hon menar även att utvecklingssamtalet kan bli ett styr- och ledningsinstrument genom att utföra flera utvecklingssamtal per åren. Dessa kan föregås av gruppdialoger, som fokuserar på verksamheten, före de individuella dialogerna.

Granberg (2003) menar att det finns olika syften för olika utvecklingssamtal. De kan till exempel vara ett sätt att utveckla relationer, ett sätt att förankra verksamhetsidén, eller ett styrmedel för den löpande verksamheten. Dessa behöver dock inte vara motstridiga utan

samverkar ofta. Han tar upp sex stycken allmänna punkter då det gäller utvecklingssamtalets syften. Dessa är:

- att diskutera medarbetarnas arbetsresultat den tid som gått sedan förra samtalet
- att informera om företagets mål och planer för den kommande perioden
- att ge medarbetaren möjlighet att ge sin syn på chefens roll och som arbetsledare
- att diskutera, prioritera och fastställa de arbetsresultat medarbetaren ska uppnå under den kommande perioden
- att diskutera arbetsmiljöfrågor ur fysiska, psykiska och sociala aspekter
- att diskutera medarbetarens behov av kompetensutveckling

(Granberg, 2003:375f)

Problemet han kan se är att chefen och medarbetaren kan ha olika syften med utvecklingssamtalet. Detta gör att missförstånd och risk för konflikter uppstår genom att de båda parterna talar förbi varandra då de tror att de har samma mål vilket kan försämra effektivitet och arbetstillfredsställelse.

### **2:1:4 Vem för utvecklingssamtalet?**

Oftast är det chefen som styr utvecklingssamtalet menar Granberg (2003) men påpekar även att det i praktiken inte är så enkelt eftersom man oftast har chefer i flera led. Det vanligaste är att man som medarbetare vill tala med enhetschefen eftersom det är denna chef som vet mest om enheten och som har mest inflytande, men några speciella rekommendationer finns inte menar han. Antalet utvecklingssamtal ska helst inte överstiga 25 stycken per chef eftersom själva samtalet oftast är en timme långt och förberedelser och uppföljning av det är lika långa. Då en chef har haft upp emot 25 samtal menar Jönsson (2004) att kvaliteten på dem sjunker dramatiskt. För en chef med 20 medarbetare innebär det ungefär 50 timmar effektiv tid för dessa samtal. Detta har på senare tid enligt Granberg (2003) blivit ett stort problem sedan organisationerna idag allt mer plattats till och cheferna plötsligt blir direkt överställda 50 medarbetare och mer än det i vissa fall. Dessa chefer uppmanar han att vägra utvecklingssamtal eftersom de "har det jobbigt nog och inte ska tyngas av dåligt samvete för en omöjlig uppgift" (Granberg, 2003:383). Den lösning Jönsson (2004) kan se på detta är att i

dessa fall till exempel kombinera utvecklingssamtal med grupputvecklingssamtal.

### **2:1:5 Faserna i utvecklingssamtalet**

Vi kommer nu beskriva hur ett utvecklingssamtal kan gå till enligt de teorier vi har tagit till oss, detta för att få en bättre förståelse kring dessa samtal samt att eventuellt kunna jämföra med vår empiri.

#### ***Inför utvecklingssamtalet***

Det första man som chef ska göra före ett utvecklingssamtal är enligt Jönsson (2004) att ha en allmän personalinformation som bland annat bör innehålla syfte, tid, innehåll och förberedelser för samtalet. Genom att komma förberedd till utvecklingssamtalet visar man att man tar det på allvar och respekterar motparten (Ronthy, 2004). Som chef kan det även vara bra att göra en samtalsguide där man till exempel går igenom anteckningar från föregående samtal och kontrollerar vad som genomförts sen dess, går igenom medarbetarens arbetsuppgifter, tittar på eventuella behov av förändringar samt funderar över medarbetarens prestationer under året (Jönsson, 2004). För att få ett mer givande samtal krävs att man ständigt utvecklar det så att det inte blir en rutinmässig upprepning som känns meningslös för medarbetaren (Valpola, 2006).

Enligt Ronthy (2004) ska man både vara konkret förberedd, vilket handlar om de faktiska frågorna, samt vara känslomässigt förberedd och fundera över hur motparten kan tänkas reagera. Detta är speciellt viktigt då man ska tala med någon man har en dålig relation till eller avser delge negativ kritik. Mikkelsen (1998) påpekar även vikten av flexibilitet eftersom varje utvecklingssamtal måste planeras och genomföras utifrån behov och personlighet hos båda parter.

Eftersom en dialog förutsätter att man pratar med varandra och att båda är lika intresserade av ett bra resultat, måste även medarbetaren få en chans att förbereda sig och tänka på viktiga saker som han eller hon vill ta upp. På vissa arbetsplatser görs detta genom att man fyller i en typ av enkät före samtalet som man sedan diskuterar kring (Ronthy, 2004).

### ***Tid och plats***

Nilzons (2001) tips är att planera samtalet i god tid och se till att man inte har någon annan krävande uppgift direkt efter samtalet. Om man som chef ska orka vara nyfiken på vad medarbetarna ska säga är det även viktigt att man har tid mellan samtalen för att hinna filtrera dem. Att ha samtalen på medarbetarnas respektive årsdag för anställningstillfällen gör att de blir utspridda över året, vilket skulle kunna minska trycket på chefen. Dessutom är medarbetarna alltid väl medvetna om vilken dag samtalet kommer att hållas. Valpola (2006) ser det som positivt om medarbetarna själva tar på sig ansvaret att arrangera samtalet genom att bestämma tid och plats för att på så sätt bli mer motiverade till det.

Var man genomför samtalet kan få stora konsekvenser för hur samtalet utvecklas enligt Jönsson (2004). Chefens rum förknippas ofta med makt vilket gör att det allra helst ska undvikas. Istället borde man sitta på en plats som är bekväm för båda parter. Ibland är dock chefsrummet det enda som går att sitta ostört i, men i dessa fall är det enligt Nilzon (2001) bättre att gå en promenad och prata för att sedan sitta ner i detta rum och sammanfatta.

Jönsson (2004) påpekar att det är en stor fördel om man sitter på ett sätt som underlättar kommunikation och ska därför undvika att ha ett stort bord emellan sig. Han poängterar även hur viktigt det är att sitta helt ostört så att man inte avbryts av en ringande telefon eller andra besök. Förutom plats är det även viktigt att tänka på att det ska finnas tillräckligt med tid för att undvika stressituationer och att samtalet avbryts innan det är klart.

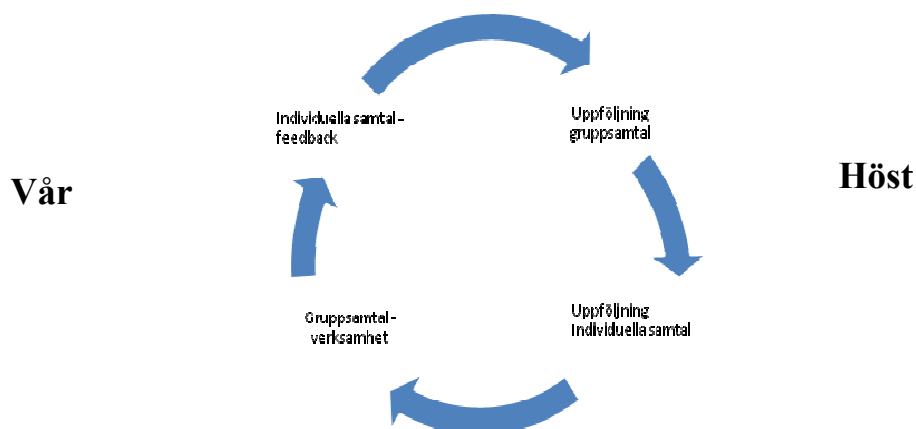
### ***Hur ofta?***

Enligt Granberg (2003) genomför de flesta organisationer utvecklingssamtal endast en gång per år, oftast på grund av tidsbrist. Flera forskare antyder att de skulle ske oftare på grund av ständig förändring. Valpola (2006) menar exempelvis att ett utvecklingssamtal egentligen innebär tre olika samtal. Vid första träffen ska man komma överens om målsättningarna eftersom det är oerhört viktigt att veta vad man jobbar för. Det är även viktigt att medarbetaren vet kriterierna för samtalet och får förklarat för sig vad svåra begrepp innebär. Dessa kan vara bra att skrivas ner och att båda parter får varsin kopia.

Efter några månader hålls nästa samtal som är inriktat på resultat och feedback. Man tar upp hur medarbetaren har lyckats mot målen, arbetssätt och förverkligandet av företagets värden. Under det sista samtalet, som kan vara en del av föregående samtal, planerar man och utvärderar medarbetarens kompetensutvecklingsbehov och framtidsplaner (Valpola, 2006).

Även Ronthy (2004) rekommenderar mer än ett utvecklingssamtal per år eftersom förändring sker snabbt. Även om tiden känns knapp menar Ronthy (2004) att det är den bästa

investering man kan göra som chef. Hon föreslår att de individuella samtalen föregås av gruppsamtal, då man främst diskuterar själva verksamheten.



**Figur 2.1** Exempel på hur utvecklingssamtalet kan delas upp under året.

Genom att under årets gång skifta mellan verksamhet och individ menar hon att utvecklingssamtalen känns meningsfulla, vilket illustreras av ovanstående modell.

### **Genomförande**

Det är viktigt att medarbetaren känner att det är han eller hon som är huvudpersonen i samtalet. Det är även viktigt att tänka på att föra ett så avslappnat samtal som möjligt eftersom många känner sig spända inför dem (Ronthy, 2004). Ett exempel på inledande kan vara att först hälsa, småprata lite och sedan specificera syftet och målet med samtalet och den tid man har på sig (Nilsson & Waldemarsson, 2007).

Ronthy (2004) menar också att det för medarbetarens del handlar om att bli bedömd och utvärderad vilket gör det viktigt att kunna möta dennes reaktioner på ett professionellt sätt. Man måste visa att det är okej att han eller hon blir arg eller ledsen och därför aldrig värdera reaktionen genom att säga ”så besviken behöver du väl inte bli?” Säg hellre: ”Jag ser att du är besviken och det kan jag förstå”. I övrigt är det viktigt att visa respekt, vara tydlig, konkret och ge utrymme för krav och förväntningar från båda parter.

### **Avslutande**

Enligt Nyström (1999) är det bra att avsluta ett utvecklingssamtal genom att sammanfatta vad man har gått igenom, vad som sagts och vad man kommit överens om. Det är även praktiskt

att skriva ner de punkter som känns viktiga och som ska följas upp under året. Ibland är det viktigt att man konstaterar vilka delar av samtalet som ska föras vidare och inte, vilket också kan vara bra att ha på papper för att undvika missförstånd.

Efter sammanfattningen påpekar Ronthy (2004) att det är bra att utvärdera samtalet och fråga sig om det motsvarar parternas tidigare förväntningar. Vad var bra/ dåligt? Vad kan göras bättre? Eftersom många medarbetare har svårt för att muntligen framföra negativa synpunkter till sin chef kan detta underlättas genom att göra en skriftlig utvärdering. Genom att senare följa upp utvecklingssamtalen visar chefen att medarbetarna är viktiga och betydelsefulla vilket gör att medarbetarna känner mening med dem.

## **2:1:6 Kvalité**

För att få kvalitet i samtalet måste man, enligt Ronthy (2004), prata om både det som är över och under komfortgränsen. Med komfortgräns menar hon den ”skiljelinje” som går mellan *prestationer*, det vill säga det som känns formellt och enkelt att prata om, och *relationer*, det som känns svårt och obehagligt. Enligt de studier hon gjorde utgjordes ca 70 procent av samtalet av prestationer och resten av relationer vilket gjorde att många kände samtalen som tomma och mindre meningsfulla. Hon menar att energikällan istället finns under komfortgränsen eftersom det är där man kan upptäcka mer om sig själv och andra. När människor vågar säga vad de tänker och känner kan man ofta utvecklas tillsammans och känna mening vilket alla har att vinna på. Ronthy (2004) tar även upp hur viktigt det är att vara en god lyssnare och menar att en sådan ställer frågor för att visa sitt intresse.

I svåra samtal befinner sig ibland chefen under komfortgränsen. Ronthy (2004) menar dock att ju bättre man blir på att hantera och erkänna känslor, desto bättre kan relationen bli och även kvaliteten på utvecklingssamtalet. Hon understryker att man aldrig får välja bort svåra samtal utan istället utvecklas med dem.

Enligt Nilsson & Waldemarsson (2007) bör ett professionellt samtal innehålla både närhet och distans, där både subjektivitet och objektivitet ska ingå. Det subjektiva står för inlevelse och förståelse medan det objektiva handlar om tydlighet och struktur. Genom att tillämpa närhet visar det på engagemang och skapar också en känsla av att bli förstådd. Distansen gör att man håller sig ifrån sina egna känslor och privata tankar, att dessa inte tar överhanden utan att man hela tiden är kvar i rollen som samtalsledare.



### ***Tänka i nya banor***

Ronthy (2004) menar att nya tankar leder till nya upplevelser vilket gör att man kan se saker på ett annat sätt än tidigare. Detta innebär att vi måste tänja på våra gränser och våga mera för att kunna utvecklas. När det gäller utvecklingssamtal påpekar hon även att det ofta handlar om vad individen ska *göra*, att det alltså allt för ofta är inriktat på prestationer, utbildningsbehov och uppföljning av resultaten. Istället borde man fokusera på förändring eftersom det är det enda som är konstant i dagens samhälle. Kraven på företag och organisationer är idag högre än förr och de flesta är mycket konkurrensutsatta vilket gör att osäkerheten och stressnivån höjs. För att kunna hantera situationen krävs kontinuerlig kommunikation och mer fokus på hur människor vill *vara*.

Vi har nu redogjort för bakgrunden till utvecklingssamtal, hur ett givande samtal enligt olika forskare kan gå till samt vad de syftar till. Själva huvudkärnan i teorin, och också det vi kan ta med oss till resultat-/analysdelen, är främst det som Granberg (2003) säger om själva syftet med utvecklingssamtalen. Det vill säga vikten av att både medarbetare och chefer har samma syfte, så att inte konflikter uppstår. Något annat vi kan ta med oss är de olika faserna i ett utvecklingssamtal, framför allt *inför, genomförande och avslutande*, vilket också kan användas gentemot vår empiri. Dessutom är det också viktigt att resonera kring hur ofta samtalen bör hållas, tid och plats för dem samt kvalité, vilket forskare såsom Nilzon (2001), Jönsson (2004), Valpola (2006) och Ronthy (2004) tog upp.

#### **2:1:7 Lönens plats i utvecklingssamtalet**

Det vi kan utläsa från de allra flesta forskarna är att man verkar ha gått från att lönen absolut ska uteslutas till att den faktiskt kan diskuteras under ett utvecklingssamtal. En orsak till denna vändning är enligt Granberg (2003) att lönefrågorna har decentraliserats och blivit ett viktigt instrument i ledarskapet. Han får medhåll av Jönsson (2004) som menar att lönen faktiskt hänger ihop med utvecklingssamtal eftersom det blir allt vanligare med individuella löner som är prestationsbaserande. Jönsson (2004) poängterar dock att man endast ska prata om *faktorer som är lönepåverkade*, och inte vilket eventuellt lönepåslag medarbetaren kan förvänta sig eftersom det kan leda till att samtalet blir spänt och får en negativ klang. Ronthy (2004) menar även hon att det är okej att prata lön under utvecklingssamtalet *om* man undviker löneförhandling. Risken finns annars att samtalet blir för känslösamt och att man tappar bort huvudsyftet.

På vårdförbundets hemsida kan man läsa att det inte spelar någon roll om man skiljer lönesamtal från utvecklingssamtal eller ej, utan det viktiga är att resultatet av dialogerna blir en helhet i lönebildningen. Att lägga upp en utvecklingsplan eller kompetensplan tillsammans med chefen och sedan uppfylla den måste avspegla sig i löneutvecklingen ([www.vardforbundet.se](http://www.vardforbundet.se)).

## **2:2 Kommunikation**

Under denna rubrik följer en redogörelse om *kommunikation* och dess innebörd. Genom att få kunskap om kommunikation kan man på ett lättare sätt förstå dess betydelse för utvecklingssamtalen.

### **2:2:1 Bakgrund**

Kommunikation kan enligt Nilsson & Waldemarsson (2007) lätt uppfattas som ett slags ”pingpong”, närmare bestämt att sändaren först tänker ut och sänder ett budskap. Mottagaren gör sedan en tolkning samt tänker ut en lämplig reaktion. Därefter gör sändaren, som nu blir mottagare, en tolkning och tänker ut en lämplig reaktion på det som mottagaren, numera sändaren, sänder ut. Med andra ord, det bollas mellan dessa som ”pingpong”. Författarparet menar dock att om man iakttar människor som talar med varandra kan man snart se att det är både mottagare och sändare samtidigt och alltså inte en i taget. Den som talar lyssnar hela tiden på mottagarens budskap (oftast det ickeverbala) och samtidigt skickar mottagaren i sin tur en ström av meddelanden på samma gång som han eller hon lyssnar på vad talaren säger.

### **2:2:2 Definition**

Begreppet kommunikation härstammar från det latinska ordet ”communicare” som betyder att ”något ska bli gemensamt”. Detta syftar till att vi både delger oss men också delar med oss av något, såsom innebörder, upplevelser, känslor, handlingar och värderingar. Genom språket och kommunikationen blir det alltså möjligt att möta andra människor men också sig själv. (Nilsson och Waldemarsson, 2007).

Enligt Nilsson och Waldemarsson (2007:12) kan kommunikation därmed definieras som:

*”En process där två eller fler personer skickar budskap till varandra och där de då visar hur de påverkar varandra, uppfattar sig själva och situationen samt vilket innehåll de lägger in i sina budskap.”*

Processen äger rum i ett socialt system där deltagarna har förväntningar och attityder som påverkar de budskap som utväxlas, det vill säga hur de uttrycks och hur de uppfattas. Samspelet sker via många samtidiga kanaler: språk och tal, mimik och ögonkontakt, gester och kroppsrörelser, avstånd och lukter.

## **2:3 Kommunikationens olika delar**

Kommunikation inte alltid är så enkelt som man kanske kan tro. Det handlar inte bara om att samtala med varandra utan kommunikation rör även det som händer runt omkring och dess påverkan. Men också på vilket sätt man använder sig av olika ord och hur dessa tolkas av andra (Nilsson och Waldemarsson, 2004).

### **2:3:1 Kontexter**

Nilsson och Waldemarsson (2007) påpekar vikten av att inte se sändare och mottagare som separata och isolerade individer, utan att de faktiskt påverkas av samhälle och kultur. Därmed äger kommunikationen rum i olika kontexter såsom fysiska, psykologiska, sociala, och kulturella. De fysiska kontexterna rör plats, tid och yttre händelser. Psykologiska kontexter handlar om tankar, känslor och erfarenheter. De sociala tar upp identitet, relationer, makt, roller och eventuella konflikter, medan kulturella kontexter rör värderingar, attityder samt den världsbild och det språk som delas av en grupp människor.

Kontexter är avgörande för tolkningar av handlingar och budskap. Tar man inte hänsyn till detta är det lätt att göra feltolkningar, dra olika slutsatser, förvänta sig avvikande handlingar och beteenden samt missbedöma effekterna av kommunikationen. Olika ord och meningar kan ha olika betydelse beroende på situation och därför är det viktigt att veta vilket sammanhang kommunikationen befinner sig i (Nilsson & Waldemarsson, 2007).

### **2:3:2 Nivåer**

Att själv kommunicera kanske kan ses som enkelt, men när det kommer till att analysera blir det svårare, då kommunikation är ett komplicerat samspel på många olika nivåer. För att underlätta analysen av en viss kommunikations sekvens kan man därför titta närmare på vissa nivåer (Nilsson & Waldemarsson, 2007):

### ***Grammatisk och fonologisk nivå***

Detta handlar om att man i sitt tal använder sig av språkliga regler för att åstadkomma ett korrekt tal samt göra sig förstådd. Det finns regler för hur vi ska använda ordföljd, ändelser, prepositioner och artiklar, hur vi uttalar ord och bokstäver eller vilka fraser som passar i olika situationer.

### ***Semantiska nivån***

Denna nivå pekar på förhållandet mellan språk, situation och betydelse, vilket berör ordens innebörd samt hur de kan tolkas i olika sammanhang. Det gäller här att hitta rätt ord till sina tankar och upplevelser och dessutom se till att de passar in i sammanhanget.

### ***Samtalsnivån***

Olika samtalsituationer har olika regler vilket denna nivå inriktar sig på. Detta kan exempelvis gälla inledning och avslutning av samtal, turordning och överlappningar. Sammanträden har vissa regler, medan en debatt har andra och därför kan det bli väldigt fel om man blandar ihop situationsreglerna. Vi kan till exempel inte förklara ordet fritt när vi sitter och småpratar.

### ***Den icke-verbala nivån***

Denna nivå handlar om hur vi använder oss av röst, miner och gester för att på så sätt förtydliga det vi säger och menar. Detta innebär att vi måste lära oss att koppla bland annat mimik och gester till ord och uttryckssätt så att det bildas en helhet. Ett skratt utan leende blir till exempel lätt ett glädjelöst skratt, vilket gör att det varken blir övertygande eller äkta. Icke-verbala kunskaper är därför ett måste för att få ett samtal att flyta fritt och kallas för "språkets trafiksignaler". Det gäller att komma överens om vem som har ordet, inte tala i mun på varandra och inte sitta tyst. Det icke-verbala fungerar som punkter och kommatecken eftersom talet inte har detta, och sköts genom pauser och tonfall. Utan detta skulle talet bli lika svårtytt som en skriven text utan varken skiljetecken eller mellanrum.

Även Hansson (2007) talar om vikten av tystnad. Han menar att vi ofta är böjda att direkt instämna i eller ta avstånd från det vi hör när vi lyssnar till någon som talar, att vi skaffar oss en spontan värdering. Istället menar han att man på ett bättre sätt borde mottaga budskapet, registrera framställningen och i efterhand ta ställning till vad man hört.

### ***Den sociala nivån***

Denna nivå fastställer situationen, vilket innebär att vi hittar vår roll i sammanhanget, bestämmer eller letar efter passande regler för samspelet. Dessutom avgör den vilken typ av relation man kan och bör ha till andra personer som är närvarande i situationen. Detta möjliggör att makt och attityder utformas och kommer till uttryck på den här nivån (Nilsson & Waldemarsson, 2007).

### ***Strategisk nivå***

Den strategiska nivån innebär att man genom olika strategier och tillvägagångssätt uppnår vissa mål eller behov. Detta kan gälla definitionen av en situation, maktfördelning, samtalets gång och dess konsekvenser.

## **2:4 Kommunikationsteori**

För att bättre kunna relatera kommunikation till utvecklingssamtal bör man ha någon form av teori. Inom kommunikationsteorin skiljer man på främst två olika skolor: processkolan och semiotiken. Skillnaderna mellan dessa två inriktningar är att man inom semiotiken till största del intresserar sig för de tecken som överförs, medan man i processkolan är mer intresserad av överföringar av meddelande mellan A och B. Semiotiken talar om kommunikation som skapande av betydelse, medan processkolan ser på den som en process. Båda inriktningarna behandlar koder. Processkolan ser dem som medel för kodning samt avkodning medan semiotiken ser dem mer som ett betydelsesystem (Fiske, 1990).

Vi har av dessa två valt att inrikta oss på processkolan eftersom vi tror att vi med hjälp av den kan förklara hur våra respondenter upplever kommunikationen i sina utvecklingssamtal.

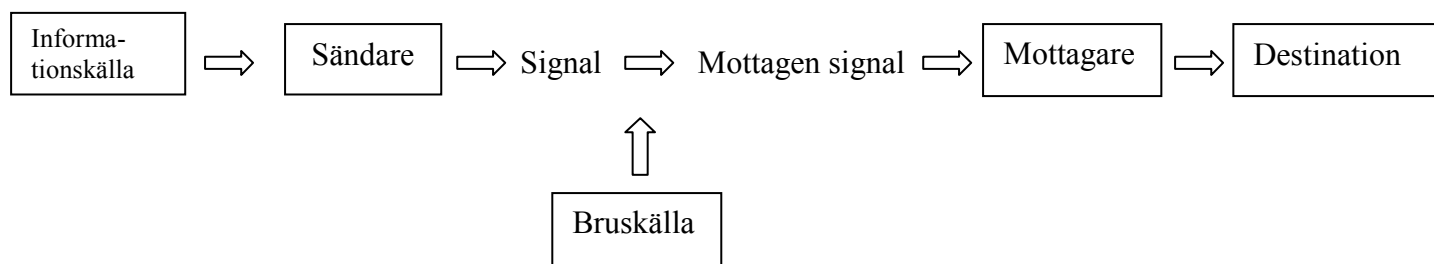
### **2:4:1 Processkolan**

Denna inriktning menar att kommunikationen i grunden är en överföring av budskap, där man beskriver vad som sker i denna överföring och vilka resultat som de leder till. (Fiske, 1990) Detta gör att upplevelser och handlingar blir naturliga delar att analysera i samspelet och eftersom vi vill studera medarbetares respektive chefers upplevelser kring utvecklingssamtalen och dess kommunikation anser vi att denna inriktning passar vår studie bäst. Inom processkolan finns också en del modeller, vi fastnade mest för Shannon och

Weavers modell, där tyngdpunkten ligger på sändare, budskap och mottagare samt på den sociala situation där kommunikationen äger rum (Fiske, 1990).

Denna modell hjälper oss i vår analys genom att man koncentrerar sig på de budskap som sänds mellan mottagare och sändare, för att se om dessa tolkar varandra rätt eller om det uppstår så kallade ”brus”. Modellen kan förklaras genom att informationskällan, det vill säga den som beslutar vilket meddelande som ska sändas, sänder ett meddelande. Detta meddelande omvandlas sedan av sändaren till en signal som sänds genom kanalen till mottagaren som sedan tolkar signalen. För en telefon är till exempel kanalen en ledning, signalen är en elektrisk ström i den och sändare och mottagare är själva telefonapparaterna. Vid samtal är det ens mun som är sändare, signalen utgörs av de ljudvågor som passerar genom luftens kanal och örat på den som lyssnar är mottagare (Fiske, 1990).

Denna modell illustrerar också brus, vilket innebär allt som läggs till signalen mellan sändningen och mottagningen och som inte var avsett från källans sida. Detta kan handla om ljudförvrängningar eller knaster på telefonledningar, statistiskt brus i en radiosignal eller ”snö” på en tevebild. Det var dessa exempel på brus som inträffar inom kanalen som var Shannon och Weavers främsta intresse, men därefter har begreppet utvidgats till att omfatta alla mottagna signaler som inte sänts av källan. Med detta menas allt som gör det svårare att avkoda den avsedda signalen korrekt. Ett exempel på detta kan vara en obekväm stol under en föreläsning och tankar som är intressantare än föreläsarens ord. Brus är alltså det som förvrider sändarens avsikter och det oavsett om det orsakas av kanalen, publiken, avsändaren eller själva meddelandet (Fiske, 1990).



**Figur 2.2** Shannon och Weavers kommunikationsmodell illustrerar hur kommunikationen ser ut samt hur den kan påverkas av olika bruskällor.

Shannon och Weaver identifierar dock tre problemlivåer med kommunikationsstudier:

*Nivå A:* Hur exakt kan kommunikationssymbolerna överföras? (tekniska problem)

*Nivå B:* Hur noggrant uttrycker de överförda symbolerna den önskade betydelsen? (semantiska problem)

*Nivå C:* Hur effektivt påverkar den mottagna betydelsen beteendet på önskat sätt? (effektivitetsproblemen)

Det var genom de tekniska problemen Shannon och Weaver först utvecklade denna modell då de prövade detta inom telekommunikationsområdet vid forskningsavdelningen på Bell Telephone Laboratories i USA. Det handlar om hur exakt kommunikationssymbolerna kan överföras samt att utarbeta ett sätt att använda kommunikationskanalerna inom teleområdet så effektivt som möjligt. Man kan säga att Nivå A behandlar själva formen av kommunikationen. Den semantiska delen (nivå B), det vill säga innehållet, handlar om förståelsen kring de tecken och koder som överförs (Fiske, 1990). Utifrån detta har kulturella och sociala skillnader stor betydelse när det gäller tolkningen av ett meddelande (Brodin, 2005). Nivå C behandlar effektiviteten och mäter hur effektivt den mottagna betydelsen påverkar beteendet; alltså om sändaren genom sitt meddelande påverkar mottagaren på önskat sätt. De tre nivåerna hänger samman och är beroende av varandra och har betydelse vid studier som inriktas på att förbättra kommunikationens exakthet och effektivitet (Fiske, 1990).

#### **2:4:2 Kritik mot modellen**

Vi kan själva tycka att Shannons och Weavers kommunikationsmodell ger sken av att kommunikation är något enkelt, vilket vi genom att ha läst in oss på ämnet förstått att så inte är fallet. Genom de kontexter och nivåer som vi tidigare tog upp kan vi se att kommunikation innehåller mycket mer än att ett budskap sänds och tas emot (Nilsson & Waldemarson, 2007).

Enligt Engqvist (2004) är sändare-mottagare-modellen bra när det gäller enkel, entydig och konkret information. Men i de flesta fall är kommunikationsprocesser betydligt mer komplicerade än vad de förenklade modellerna ger sken av och man menar här att mottagaren ställs inför ett tolkningsproblem som måste lösas. Modellen har ändå fått en stor genomslagskraft då den påverkar tänkandet kring kommunikationen på så sätt att man ser

kommunikationen som enbart en överföring av meddelanden från en sändare till en mottagare.

## **2:5 Kommunikationens betydelse för utvecklingssamtalet**

Efter att nu ha redogjort för både utvecklingssamtal samt kommunikation var för sig, ska vi nu gå in mer på vilken betydelse kommunikationen har för just utvecklingssamtalen, vilket också är vårt huvudsyfte.

### ***Olika abstraktionsnivåer i samtalet***

Engqvist (2004) tar upp Paul Watzlawicks teori om abstraktionsnivåer. ”Det är inte möjligt att inte kommunicera”, är hans första kommunikationsprincip och även belysande för hans sätt att tänka. Detta kan även förklaras som; ”hur jag än betar mig i ett förhållande till en annan människa så säger jag något”. För att förstå hans andra princip behöver man insikt i att människor kommunicerar på olika abstraktionsnivåer. Det mest konkreta finner man på den lägsta nivån och där efter blir det mer abstrakt ju högre upp man kommer. Den konkreta nivån kallas elementnivån och där handlar det om ämnen som till exempel löner, ergonomi, lokala förhållanden etcetera. På nästa nivå, metanivån, blir ämnena mer övergripande och abstrakta. Hit hör bland annat attityder och värderingar. På denna nivå kan man också metakommunicera, vilket betyder ”kommunikation om kommunikationen”, alltså det sätt som parterna handskas med den. Till exempel kan de tala om vad man ska tala om. Kan man exempelvis ta upp personliga problem under samtalets gång eller bör det endast gälla arbetet? Att metakommunicera innebär alltså att man kommunicerar om reglerna för kommunikationen, vilket kan ske före men också under samtalet. Metakommunikation kan också gälla andra aspekter på själva relationen, till exempel formerna för samarbetet. Detta kan bland annat innebära att träffas oftare eller mer sällan, hur man uppfattar relationens kvalitet och om den borde vara mer strikt eller djupare. Ett exempel på detta kan vara då en medarbetare säger att han trivs på arbetet men hans ansiktsuttryck förmedlar motsatt budskap. Då är det på sin plats att chefen metakommunicerar ”Du säger att du trivs men det ser inte ut som du tycker det när du säger det” (Engqvist, 2004).

Som vi tidigare tog upp är det alltså viktigt hur vi använder oss av röst, miner och gester för att på så sätt förtydliga det vi säger och menar. Detta skulle också kunna vara ett exempel på brus i ett samtal, att man helt enkelt inte kopplar ihop mimik och gester till ord och att det där av inte bildas någon helhet (Nilsson & Waldemarson, 2007).



### ***Den goda kombinationen av utvecklingssamtal och kommunikation***

Genom att metakommunicera sätter man alltså upp regler för själva kommunikationen. I ett utvecklingssamtal anser vi detta vara viktigt så att också medarbetaren är införstådd med syftet och därmed vet vad som ska tas upp och inte. Som Ronthy (2004) skriver är det även viktigt att man pratar om både prestationer och relationer för att få medarbetaren motiverad. Samtalet ska alltså handla om hur de är som människor, om relationer, bemötande och vilka värderingar arbetsplatsen präglas av. Ronthy-Östberg (1998) påpekar även vikten av att medarbetaren förstår i vilket sammanhang han eller hon finns och att det därför är viktigt att man har mer fokus på verksamheten i ett utvecklingssamtal. Med detta menar hon att man utgår från företagets vision och mål, vilket dock inte alla medarbetare alltid är införstådda med.

Något annat som är viktigt i ett utvecklingssamtal är att se till de andra olika kommunikationsnivåerna som beskrivs tidigare i texten. Exempel på detta är hur man i sitt tal använder sig av språkliga regler på ett korrekt sätt samt att göra sig förstådd. Bra att ha i åtanke är även att vissa ords betydelse kan tolkas olika beroende på vilket sammanhanget är. Lika viktigt är det icke-verbala språket som till exempel miner och gester. Som tidigare nämnts är många nervösa före sina utvecklingssamtal vilket gör att man ibland inte riktigt säger det man tänker eller att man säger något som kan uppfattas fel. Därför kan det vara bra att kunna läsa av en persons kroppsspråk, som också är en typ av kommunikation (Nilsson & Waldemarson, 2007). Som Hansson (2007) skriver är det även viktigt att försöka komma ifrån vår spontana värdering innan att först tänka igenom vad vi hört. I ett utvecklingssamtal är detta extra viktigt eftersom det annars är lätt att missa kommunikationens egentliga innebörd, vilket inte gynnar någon av parterna.

Shannon och Weavers kommunikationsmodell (Figur 2:2) kan vara ett sätt att analysera kommunikationen i ett utvecklingssamtal och genom denna modell kan man även se hur dialogen mellan chef och medarbetare fungerar. Uppfattar till exempel medarbetaren det chefen menar på ett korrekt sätt och tvärtom? Man kan även se om det uppstår något brus i samtalen genom exempelvis obekväma stolar eller att någon telefon ringer under samtalets gång. Detta kan enligt Fiske (1990) förvrida sändarens avsikter och därför är det viktigt att se till att förhindra brus, i bästa möjliga mån, före samtalets början.

### **3. Metod**

*I detta avsnitt redogör vi inledningsvis för vårt metodval samt varför vi har valt just denna metod. Vidare kommer vi att göra en kort presentation av respondenterna och intervjuguiden för att till sist gå in på hur själva undersökningen gått till samt hur vi har analyserat materialet.*

#### **3:1 Val av metod**

Enligt Jan Trost (2005) är det själva syftet med studien som ska avgöra om man ska använda sig av kvalitativ eller kvantitativ metod. Han menar förenklat att en kvantitativ studie ger svar på frågor som; hur ofta, hur länge eller hur vanligt, medan en kvalitativ studie ger svar på människors sätt att resonera och reagera eller urskilja ett särskilt handlingsmönster. Utifrån detta resonemang har vi valt att göra en kvalitativ undersökning då vi vill veta hur chefer och medarbetare faktiskt resonerar och känner kring utvecklingssamtal inom vård- och omsorgsförvaltningen i Karlstads Kommun. Denna känsla kan innebära faktorer såsom förväntningar, struktur och upplevelser. Vi anser oss ha större chans att nå dessa känslor genom personlig interaktion och den tvåvägskommunikation som möjliggörs med respondenterna, än vad fallet skulle bli om vi valde en kvantitativ undersökning vilket kan liknas vid en envägskommunikation.

Nackdelarna med en kvalitativ-, kontra en kvantitativ undersökning kan enligt Trost (2005) vara att de i regel är mer tidskrävande och att man sällan kan göra en empirisk generalisering av resultatet. Teorell och Svensson (2007) menar att man i kvalitativa undersökningar istället oftast använder sig av teoretisk generalisering, vilket innebär att kunskaperna från den specifika undersökningen utnyttjas i mer generell diskussion och tillsammans med tidigare forskning. Något som också skulle kunna vara en nackdel är risken att man som intervjuare påverkar respondenten fysiskt, med till exempel ledande frågor eller kroppsspråk, även om detta säkerligen sker undermedvetet (Trost, 2005). Vi vill dock poängtera att vi till största delen ser fördelar med att använda oss av denna datainsamlingsmetod. Det är till exempel vid kvalitativ metod lättare att undvika att missförstånd, då man till exempel kan ställa följdfrågor eller ge en förklaring till en specifik fråga. Vi anser dessutom att det är viktigt att kunna iaktta respondenten för att på så vis känna av stämningen samt andra signaler som vi kan tänkas gå om miste vid annat metodval.

### 3:2 Urval

Urvalet har vi gjort på ett strategiskt vis vilken är en bra metod då man vill komma åt en så stor variation av respondenter som möjligt. Detta innebär att man väljer ut respondenter som uppfyller de kriterier som är relevanta för undersökningen (Teorell och Svensson, 2007). Om vi istället hade gjort ett representativt, slumpmässigt urval vid vår kvalitativa undersökning hade alltså risken att få för många likartade människor, med liten variation, ökat. (Trost, 2005).

Efter att ha undersökt vilka organisationer som genomför utvecklingssamtal minst en gång om året, gjorde vi en förfrågan om de ville delta i undersökningen. Vi fick snabbt svar från personalsekreteraren på Karlstads Kommun, som i sin tur valt ut två enheter inom vård- och omsorgsförvaltningen som kunde delta i undersökningen. Dessa två enheters chefer var båda villiga att ställa upp på intervjuer och gjorde senare en förfrågan till sina respektive medarbetare (som alla haft ett utvecklingssamtal detta år) om de kunde tänka sig att medverka.

För att få en så bred undersökning som möjligt hade vi två önskemål; att få tag i respondenter i olika åldrar och av båda kön för att se om dessa faktorer eventuellt skulle kunna påverka resultatet. Vår första önskan var inga problem att uppfylla men vår andra var lite svårare eftersom det visade sig att endast två procent av medarbetarna var män. Vi ansåg att det garanterat skulle röja anonymiteten genom att intervjua dessa två då den överväldigande majoriteten faktiskt var kvinnor. Vårt resonemang kan styrkas med hjälp av Trost (2005) som menar att urvalet ska vara heterogent inom en angiven ram, alltså att det ska finnas variation men inte så att man är extrem eller avvikande från mängden.

Detta resulterade i att respondenterna skulle komma att bestå av fem kvinnliga medarbetare i olika åldrar och med olika lång erfarenhet, samt de två cheferna vilka även de var kvinnor. Fördelningen av respondenternas åldrar ser ut på följande sätt:

Ålder	20-35 år	36-49 år	50-63 år
Medarbetare	1 st	2 st	2 st
Chef	2 st		

## **Kort om Respondenterna**

Cheferna vi intervjuade tillhörde båda den yngsta ålderskategorin, 20-35 år. De hade båda akademiska utbildningar bakom sig och hade arbetat på sina nuvarande arbetsplatser i drygt 1 år respektive 2,5 år. De hade genomfört två respektive tre omgångar av utvecklingssamtal på sina nuvarande arbetsplatser.

Medarbetarna var ganska jämt fördelade i de olika ålderskategorierna och hade genomfört mellan två och tio utvecklingssamtal under sin tid på respektive arbetsplats.

## **3:3 Datainsamling**

För att på ett utförligt sätt få reda på hur medarbetarna tycker och tänker kring utvecklingssamtal har vi valt att göra *halvstrukturerade* intervjuer. Kvale (1997) beskriver en sådan intervju som att den omfattar en rad teman och förslag på relevanta frågor samtidigt som det finns möjlighet att göra förändringar vad gäller frågornas form och ordningsföljd. Detta innebär att det varken är ett öppet samtal eller bygger på ett strängt strukturerat frågeformulär, utan att vi på förväg har skrivit ner öppna och relevanta frågor. Vi har även gett respondenterna chansen att fritt berätta om sina egna tankar kring utvecklingssamtal. Denna metod har varit positiv i bemärkelsen att vi har kunnat ställa följdfrågor samt att vi har kunnat be respondenterna förklara när något varit oklart.

## **3:4 Intervjuguide**

Efter att vara väl inlästa på ämnesområdena utvecklingssamtal och kommunikation samt hur dessa interagerar, började vi fundera på lämpliga frågor att ställa. Som hjälp använde vi oss av Kvale (1997) som liknar intervjun vid ett timglas. Högst upp i timglaset startar intervjun. Här är utrymmet brett och består av en *inledning*, där man visar intresse. Då timglaset smalnar av kommer man in i en *djupfas*, vilken består av något känsligare frågor. I botten av timglaset breddas återigen utrymmet och här gör man en *avslutning* av intervjun och ger även plats för en sammanfattning.

Vi valde att göra två olika intervjuguides, en för intervjuerna med medarbetarna (Bilaga 1) respektive en för intervjuerna med cheferna (Bilaga 2). Vi började, enligt Kvales (1997) råd, mjukt genom att ställa frågor om hur länge de arbetat på sin nuvarande arbetsplats och genom att berätta fritt om hur det senaste utvecklingssamtalet gick till. Vidare gick vi in på djupare frågor om hur kommunikationen upplevs, för att avsluta med att be respondenten

berätta om hur samtalen följs upp. För att få någorlunda struktur på intervjun delade vi in frågorna i olika faser; *bakgrund, inför samtalet, genomförande, uppföljning* och *övrigt*.

### **3:5 Tillvägagångssätt**

För att informera respondenterna på ett bra sätt inför intervjuerna skrev vi ett *missivbrev*. I detta är det enligt Svenning (2003) viktigt att förklara vem man är som gör undersökningen, var man kommer ifrån och själva syftet med intervjun. Brevet ska vara kort men sakligt och det ska tydligt framgå att all data behandlas konfidentiellt. Efter att ha följt dessa råd skickades brevet ut till enhetscheferna som i sin tur vidarebefordrade det till sina medarbetare.

Då vi genom teorin fått reda på hur stor vikt själva platsen för strukturerade samtal har (se 2:1:6), kom vi fram till att det vore allra bäst att genomföra intervjuerna på en plats där medarbetarna känner sig trygga. Därför åkte vi ut till deras respektive arbetsplatser och bad dem själva bestämma i vilket ostört rum samtalet skulle ske.

Efter en kort presentation, eventuella frågor och en påminnelse om att alla respondenter i vår undersökning kommer att vara anonyma, påbörjade vi intervjuerna. Eftersom vi alltid var två under intervjuerna kunde en av oss ställa frågorna och den andra bara lyssna och anteckna specifika iakttagelser. Detta visade sig vara en stor fördel eftersom vi märkte att den som ställde frågorna inte var lika fokuserad på svaren som den andra. Trost (2005) menar att det är en fördel att vara två intervjuare om man är samspelade och stöttar varandra vilket gör att informationsmängden blir större. Om man däremot ser till respondentens situation finns risken att två intervjuare ses som ett slags maktövertagande vilket gör att respondenten kan känna sig i underläge (Trost, 2005). Detta var dock inte något vi märkte av.

Med intervjupersonernas godkännande spelades alla intervjuer in på band. Vi upplyste om att bandat material, efter uppfyllt syfte, aldrig mer kommer att användas utan på något sätt förstöras så att det i framtiden kommer att bli oanvändbart. Fördelarna att använda bandspelare vid intervjuer är enligt Trost (2005) bland annat att man kan lyssna på tonfall och ordval upprepade gånger och att man kan koncentrera sig på frågorna och svaren då man slipper anteckna allt som sägs. Nackdelarna med bandspelare menar han är att det tar tid att lyssna på banden, är kostsamt att skriva ut det som sägs och att den aldrig fullt ut kan ersätta de intryck man får vid själva intervjun. Något vi själva kan tillägga var att vissa respondenter blev nervösa av den och tänkte extra noga på hur de uttryckte sig vilket kan ha gjort att viktig information föll bort.

Intervjuerna varade mellan 30 och 60 minuter.

### 3:6 Bearbetning av data

Intervjuerna *transkriberades* efter varje intervjutillfälle för att på så sätt även få våra upplevelser kring intervjuerna färska. Eftersom vi använde oss av bandspelare kunde vi skriva ut intervjuerna ordagrant genom att lämna luckor för pauser samt notera skratt och funderingar. På så sätt kunde vi analysera det sätt som respondenterna uttryckte sig på vilket även gjorde att de citat vi använde i resultatavsnittets blev mer levande. Vi har även fört minnesanteckningar, så kallade *memos*, för att på så sätt komma ihåg de tankar, funderingar och upplevelser vi fått under hela processen. Dessa har även de använts till vår analys.

#### 3.6.1 Questioning och jämförelsetekniker

För att komma igång med vår analys började vi med att ställa frågor till materialet, vilket Strauss och Corbin (1998) benämner questioning. Detta innebär att vi använde oss av frågor såsom vem, när, varför, var, vad och hur, för att på så sätt öppna upp för nya idéer och tillvägagångssätt, för att inte låsa fast oss i ett spår.

Vi har även inspirerats av Strauss och Corbin (1998) när det gäller användandet av jämförelsetekniker, vilket de menar är nödvändigt för att sedan kunna utveckla kategorier. Vi har mest använt oss av den så kallade *flip-flop* tekniken, som innebär att man vrider och vänder på data, för att på så sätt få olika perspektiv, men också att man tänker motsatser samt ifrågasätter respondentens sätt att uttrycka sig.

#### 3.6.2 Kodning/analys

Efter att ha ställt frågor och jämför vårt material var vi igång med vår analys och påbörjade själva *kodningen*. Vi använde oss först av *öppen kodning*, vilket innebär att man identifierar begrepp, upptäcker dess egenskaper och dimensioner utifrån data. Detta går till så att man bryter ner, studerar, jämför, begreppsliggör och kategoriserar data. Därefter startade vår *analysprocess* som började med markeringar av det vi ansåg var relevant i intervjutexterna, så kallade *concept*, vilket kan innebära ord, meningar eller stycken. Dessa lyftes sedan ur texten och sattes in i ett nytt dokument där vi började granska vårt material, stycke för stycke, för att sedan *kategorisera* den. Nästa steg var att se om det fanns några kopplingar mellan kategorierna, till exempel orsaker, samspelsmönster och kontexter. Detta kallas för *axial kodning*. Då vi hade hittat de mest centrala begreppen inom vårt studerande område, koncentrerade vi oss endast på detta, vilket kallas *selektiv kodning* (Strauss & Corbin, 1998).

Då kodningen var klar och kategorier samt underkategorier hade utsetts, började beskrivningen av dessa med intervju-material samt teori som grund. Vi har försökt att vara så öppna som möjligt vid analysen av materialet och undvikit att låsa fast oss allt för mycket vid den teori som redan hade tagits fram innan intervjuerna genomfördes. Detta för att skapa förutsättningar till att eventuellt hitta nya teorier som kanske kunde beskriva vårt resultat bättre. Resultatet förstärktes sedan med hjälp av intervju-citat. Under analysprocessens gång har vi först suttit på var sitt håll och själva kategoriserat samt antecknat hur vi tänker och ser på det som sägs. Därefter har vi träffats igen och gått igenom våra olika tolkningar och de begrepp som tagits fram, jämfört dessa och diskuterat kring dem. På så sätt kommer båda våra tolkningar bättre med i analysen, exempelvis hade kanske den ena uppmärksammat något som den andre inte hade gjort. Därefter har sammanställning skett.

### **3:7 Tillförlitlighet och trovärdighet**

Med reliabilitet menas att en mätning är korrekt gjord (Thurén, 2004). Detta innebär att den inte har utsatts för till exempel slumpinflytelser, att alla intervjuare frågar på samma sätt, att situationen ska vara likadan för alla, och så vidare. Reliabiliteten syftar alltså till att en mätning vid en viss tidpunkt ska ge samma resultat vid en förnyad mätning. Trost (2005) nämner också begreppet validitet som syftar till att man har undersökt det som var avsett att mäta. Axelson och Hörlyk (2002) menar dock att reliabilitet och validitet är två något malplacerade begrepp då man talar om en kvalitativ undersökning eftersom det inte direkt handlar om att mäta resultat vid en intervju. De anser därför att reliabilitet istället bör nämnas som *tillförlitlighet* och validitet som *trovärdighet*. Även Trost (2005) menar att det kan vara svårt att tala om en hög reliabilitet vid en kvalitativ studie, eftersom slumpinflytelser såsom felsägningar eller missuppfattningar är sådant som intervjuaren noterar och registrerar inför analysen av intervjun. Men självklart gäller det att intervjuaren ska vara lyhörd och inte bara uppmärksamma tonfall utan också ansiktsskiftningar - uttryck samt andra kroppsrörelser - och ställningar. På så sätt gör man ändå ett försök till att få en högre tillförlitlighet.

För att öka tillförlitligheten i vår undersökning utformade vi, som vi tidigare nämnt, en intervjuguide och samma frågor ställdes till samtliga respondenter. Däremot kunde ordningen och följdfrågorna variera beroende på de svar vi fick. Genom intervjuguiden gör man det möjligt för andra att kunna utföra en liknande studie i framtiden. Vi har också tänkt på att

formulera frågorna så att de ska vara lättförståliga så att man ska slippa behöva förklara så mycket kring dem, då detta kan styra respondenternas svar (Trost, 2005).

Vi anser att de frågor som vi ställt har berört det som vi ville veta, nämligen medarbetares och chefers känslor och upplevelser kring utvecklingssamtalen och hur kommunikationen i dessa samtal fungerar. I sin helhet upplever vi även att frågorna har tolkats rätt och därmed också ökat vår trovärdighet.



## 4. RESULTAT/ANALYS

*I denna del av uppsatsen kommer vi att besvara våra frågeställningar och redogöra för vad chefer respektive medarbetare faktiskt berättade under intervjuerna, samt att analysera detta.*

Vårt främsta syfte med denna uppsats är att få en ökad förståelse kring just utvecklingssamtalen, hur de enligt teorin ska se ut och hur de *kan* gå till i verkligheten, vilket vi fått fram genom vår empiri. Viktigt att ta upp är också att det resultat vi har fått fram enbart gäller inom den enhet som vi har undersökt och kan alltså inte generaliseras.

Vi kommer att börja resultat- och analysdelen genom att sammanfatta hur ett utvecklingssamtal ser ut i allmänhet inom vård- och omsorgsförvaltningen i Karlstads Kommun, och hur det går till rent praktiskt. Vi kommer även att jämföra deras arbetssätt gentemot teorin, för att se om det finns likheter respektive olikheter. Genom vår kodning fick vi fram intressanta kategorier som kan besvara våra frågeställningar, eftersom dessa speglar chefers respektive medarbetares syn på utvecklingssamtalen. Dessutom kan kategorierna beskriva hur båda parter såg på sin kommunikation med varandra i själva samtalen och vad som påverkade den. Detta kommer sedan att redovisas med hjälp av citat för att få texten mer levande och för att ge en så sanningsenlig bild av intervjuerna som möjligt.

### 4:1 Utvecklingssamtalet på de undersökta enheterna

Inom vård- och omsorgsförvaltningen hålls utvecklingssamtal en gång per år och varje medarbetare är berättigad 60 minuter med respektive enhetschef. De hålls alla under en viss period om cirka tre månader och försöker hållas ganska exakt ett år efter det föregående. Hur lång tid samtalet verkligen tar varierar beroende på vem de pratar med eftersom vissa är mer pratglada än andra menar cheferna. Det är enhetschefen som bestämmer när samtalen ska hållas och var man ska sitta. Inom Karlstads kommun finns en arbetsbok om 15 sidor för utvecklingssamtal vilken i praktiken visade sig användas i mycket liten utsträckning. Istället använde sig cheferna av en förenklad modell att diskutera kring, bestående av endast en sida vilket de själva tyckte var smidigare. Denna skickas ut till medarbetarna i god tid för att fyllas i inför samtalet. Det som sägs dokumenteras i viss mån men vidareförs inte inom verksamheten utan stannar mellan enhetschef och medarbetare. Utvecklingssamtalet följs upp genom nästkommande samtal då man diskuterar året som gått och om eventuella önskemål har uppfyllts.

Innehållet i samtalen varierar i viss mån, men några punkter som alltid tas upp är individuell utveckling, prestation, feedback, trivsel och lön. Samtalet är inte strukturerat till punkt och pricka men de verkar ändå följa sin förenklade mall av den tidigare nämnda arbetsboken.

Löneutvecklingen brukar avsluta samtalet och vara i tre till femton minuter. Det som sägs, främst om lönen, dokumenteras med några stödord på ett papper och uppföljning sker i och med nästa samtal året efter.

### *Utvecklingssamtalen inom de undersökta enheterna i förhållande till teorin*

En av våra frågeställningar var hur ett givande utvecklingssamtal skulle kunna gå till, vilket vi genom utvald litteratur har besvarat i teoridelen. Nedan görs en jämförelse om hur detta förhåller sig till empirin inom det undersökta området.

<b>Utvecklingssamtalsfaser</b>	<b>Så säger teorin</b>	<b>Empiri</b>
<b>Inför samtalet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalinformation där syfte, tid, innehåll och förberedelser för samtalet ingår</li> <li>• Dokumentera, då det är lättare att följa upp samtalen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbetsbok finns, dock skulle den muntliga informationen förbättras.</li> <li>• Dokumenteras i liten mån</li> </ul>
<b>Genomförande</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Föra ett så avslappnat samtal som möjligt, för att undvika nervositet, etcetera. Se till att ha gott om tid mellan samtalen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Båda chefer verkar föra avslappnade samtal</li> <li>• Lite stress kan dock kännas av p g a tidspress och många samtal</li> </ul>
<b>Avslutande</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sammanfatta samtalet</li> <li>• Utvärdera samtalet tillsammans</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sammanfattning görs i viss mån</li> <li>• Ingen kännedom om att utvärdering genomförs</li> </ul>

*Tabell 4:1 Jämförelse mellan teori och empiri*

En av de brister vi kan se inom det undersökta området går att relatera till fasen ”inför samtalet” i teoridelen. Jönsson (2004) tar här upp att man som chef bör ha en allmän

personalinformation som ska innehålla syfte, tid, innehåll samt förberedelser för samtalet. Eftersom själva syftet med samtalen verkar vara det främsta problemet skulle det vara bra om organisationen eventuellt var tydligare på den här punkten. De har visserligen den arbetsbok som tidigare nämnts vilken endast används i viss mån. Utöver denna kunde det därför vara bra att ha någon slags muntlig information så att samma syfte verkligen genomsyrar hela organisationen (Granberg 2003). En av cheferna säger dock att de håller på att utveckla en egen samtalsguide då de tycker att den nuvarande kan bli väldigt trevande.

Jönsson (2004) poängterar också vikten av att dokumentera, att man då kan se tillbaka innan varje samtal för att se vad som sades och vad man har förändrat sedan föregående samtal. Utifrån detta utvecklar man ständigt samtalen, så att det inte bara blir en ständig upprepning och därmed mer givande (Valpola 2006). När det gäller denna fråga om dokumentation skiljer sig de båda cheferna lite åt, den ena säger att hon dokumenterar ganska så flitigt så att hon ska kunna följa upp bättre sedan. Den andre menar att hon kan bli bättre på detta och är medveten om att det är viktigt med dokumentation för att bättre kunna följa upp samt att det kan vara viktigt för att medarbetarna ska känna sig sedda och hörda.

Chefernas genomförande av utvecklingssamtalen stämmer mycket bra överens med vad teorin säger. De verkar båda värna om sin personal, vill att medarbetarna ska känna sig bekväma samt att de ska få komma till tals i samtalet. Ronthy (2004) påpekar också detta, att man ska försöka föra ett så avslappnat samtal som möjligt då en del kan känna sig spända över dem. Det vi kan märka av är att det verkar förekomma en del stress kring det höga antalet samtal att utföra, men att de trots detta verkligen försöker genomföra samtalen med kvalité.

När det gäller själva avslutandet på utvecklingssamtalen menar Nyström (2001) att det är bra om man sammanfattar det man har gått igenom, det som har sagts samt det som man har kommit överens om. Han menar också att det är viktigt att skriva ner de punkterna som känns viktiga och som ska följas upp under året. Denna sammanfattning och dokumentation verkar endast förekomma i viss mån på de undersökta enheterna. Något som också kan vara bra är att utvärdera samtalet tillsammans, genom att fråga om den motsvarade partens förväntningar och vad som var bra respektive dåligt, för att undvika eventuella missförstånd (Ronthy, 2004).

## 4:2 Hur ser medarbetare respektive chefer på utvecklingssamtalen och hur fungerar deras kommunikation?

Genom vår kodningsprocess har vi funnit att några kategorier av samtalen framträdde starkare än andra. Dessa är *syfte, relation, tid, brus* och *lön*. Vi anser att dessa ger en klar beskrivning över våra respondenters syn på sina utvecklingssamtal samt hur kommunikationen mellan dem fungerar. Enligt vår åsikt genomsyrar kommunikationen på sätt och vis alla fyra kategorier, då ett par av dem visar på en bra kommunikation och andra mer på brister samt eventuella missförstånd.

Något som vi tycker är viktigt att ha med sig när man tittar närmare på kommunikation är Nilsson och Waldemarssons (2007) sätt att förklara detta på, då kommunikation enligt dem är så mycket mer än bara ett bollande mellan sändare och mottagare (se 2:2:1). Att dessa samtidigt som de pratar respektive lyssnar, även iakttar den andre då det till exempel gäller det icke verbala. Kommunikationen är också beroende av vilken situation den äger rum i, så kallade kontexter (se 2:3:1). För att kunna studera hur kommunikationen i ett utvecklingssamtal fungerar enligt våra respondenter, har vi tagit hjälp av vissa kommunikationsnivåer som vi tidigare nämnde i vår teoridel. Den nivå vi anser vara mest användbar i vår undersökning är den *strategiska*, som syftar till att man genom olika strategier och tillvägagångssätt uppnår vissa mål och behov. Detta anser vi stämmer bra in på utvecklingssamtalen, då chefen tillsammans med medarbetarna samtalar om vilka mål de ska uppnå, samt hur de ska uppnå dessa. Något de även tar upp är olika behov, vad anser chefen att medarbetaren ska utveckla och hur ser medarbetaren på detta? Som ett exempel på detta, berättar en av cheferna att hon alltid låter sina medarbetare ge sin bild först, var de anser att de står och behöver utveckla. Därefter ger hon sin bild medarbetaren och sedan diskuterar de tillsammans. På så sätt menar hon att de får en dialog och att båda är delaktiga i samtalet.

Till viss del kan vi även tycka att den *sociala nivån* spelar in i resultatet. Som Nilsson & Waldemarsson (2007) sa syftar denna nivå till att fastställa en viss situation genom att varje person hittar sin roll i sammanhanget och att de tillsammans bestämmer samt letar efter passande regler för själva samspelet. Detta leder då till att man avgör vilken typ av relation man ska ha till varandra. Nedan följer de utvalda kategorierna som vi ansåg var relevanta för undersökningens syfte. I tabellen nedan redogörs detta mer kortfattat för att därefter förklaras mer ingående.

<b>Kategorier</b>	<b>Medarbetare</b>	<b>Chefer</b>
<b>Syfte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samtal på tu man hand</li> <li>• Personlig utveckling</li> <li>• Löneutveckling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiden tillsammans</li> <li>• Stämna av hur det går</li> <li>• Hur man ser framåt</li> <li>• Reflektera över insatser</li> </ul>
<b>Relation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relation betydande roll p g a avstånd</li> <li>• Nära relation till sina chefer</li> <li>• Ärlighet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relation betydande roll</li> <li>• Pratar både om formella saker samt om mer obehagliga</li> <li>• Ärlighet</li> </ul>
<b>Tid</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiden tillsammans</li> <li>• Ytterst lite tidskrävande</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiden tillsammans</li> <li>• Tidskrävande</li> <li>• Tidsbrist</li> </ul>
<b>Brus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Varmt i rummet</li> <li>• Uttittade genom fönstren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Telefon som ringer</li> <li>• Val av rum; chefers kontor</li> </ul>
<b>Lön</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lön står i fokus</li> <li>• Benämner utvecklingssamtalet som "lönesamtal"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utvecklingssamtalet lönekopplat</li> <li>• Relevant med lönesamtal för sig själv, men omöjligt p g a antalet samtal</li> </ul>

*Tabell 4:2 Jämförelse av kategorierna mellan medarbetare och chefer*

### **4:3 Utvecklingssamtalets syfte enligt chefer och medarbetare**

Cheferna verkar vara överens om att just tiden tillsammans är ett syfte i sig. Med 40 respektive 60 medarbetare menar de att det är svårt att prata enskilt med var och en under det övriga året. Båda cheferna tror, men är inte helt säkra på, att de flesta medarbetarna är införstådda med vad samtalen går ut på, eftersom de har varit med om så pass många samtal. Självklart kan det säkerligen skifta mellan olika anställda och beroende på om man bytt chef och så vidare menar en av dem. Själva ser de på utvecklingssamtalen som ett sätt för chef och medarbetare att kunna *stämna av hur det går* och *hur man ser framåt*, samt som *ett forum för chef och medarbetare att reflektera över medarbetarens insatser i arbetet*. Något de till exempel alltid brukar fråga om är hur medarbetaren trivs med sitt arbete, vad som är bra och vad som är mindre bra och se över vad det finns för utvecklingsmöjligheter.

Då vi ställde samma fråga till medarbetarna verkade de, dock med en liten osäker ton, tro sig vara insatta i vad samtalen syftar till. Deras svar är relativt lika; dels för att de ska kunna få ett samtal på tu man hand med chefen och att de då kan prata om deras uppfattningar kring olika saker, och dels för att ta upp personlig utveckling. Det visade sig att två av medarbetarna, båda tillhörande den äldsta åldersgruppen, skiljde sig från de övriga genom att direkt tala om löneutveckling som ett syfte. En anledning till detta kan vara att utvecklingssamtalet är relativt nytt, (se 2:1) och att dessa medarbetare lever kvar i den tid då man fortfarande endast hade rena lönesamtal med chefen, men detta är av oss ren spekulation.

Granbergs (2003) syn på vad utvecklingssamtalen syftar till (se 2:1:3) stämmer överens med respondenternas syn till viss del. Något som inte verkar tas upp i vård- och omsorgsenheten i Karlstads Kommun är arbetsmiljö och verksamhetsstyrning. Men som vi förstår det tas detta istället upp på arbetsplatsträffar<sup>1</sup> under det övriga året. Något som kan förbättras är medarbetarnas vetskap om det verkliga syftet eftersom de var ganska tveksamma och mer eller mindre gissade sig till det. Om chefer och medarbetare har olika syn på syftet kan detta, enligt Granberg (2003), göra att konflikter uppstår eftersom parterna har olika mål (se 2:1:3). För att förbättra vetskapen om utvecklingssamtalens syfte kan man återigen ta hjälp av det som Jönsson (2004) tar upp, nämligen att inför varje samtal utfärda ett dokument där syfte, tid, innehåll samt förberedelse inför samtalet ingår, samt muntlig information.

#### **4:4 Relation**

Relationen till varandra verkar vara något både chefer och medarbetare anser som viktigt och den verkar ha en betydande roll även i utvecklingssamtalen. Vår tolkning grundar sig i att de flesta av medarbetarna i undersökningen har sin chef ganska långt ifrån sin arbetsplats, vilket gör att de därför verkar värdesätta den stund med sin chef som de får genom utvecklingssamtalen. I övrigt träffas de mest i grupp samt över telefon. De ser också utvecklingssamtalen som positiva eftersom tiden de får tillsammans stärker deras relation till varandra.

Även cheferna värdesätter den tid de får tillsammans med medarbetarna genom just utvecklingssamtalen. När det kommer till deras syn på avståndet mellan dem och sin personal är det inte något vi kan se lika tydligt här som vi gjorde hos medarbetarna. Cheferna nämner

---

<sup>1</sup>Arbetsplatsträffar innebär att arbetslaget träffas regelbundet för att utveckla och förbättra sin arbetsplats och sina arbetsmetoder. De är också ett forum för diskussion om arbetsplatsens mål och verksamhetsinriktning samt för att få och ge information ( Jönsson, 1993).

inte att de anser att deras relation påverkas av avståndet mellan dem och sin personal. Dock säger båda att utvecklingssamtalen är ett sätt för dem att få chans att lära känna sin personal bättre, vilket skulle kunna tyda på att de ändå ser avståndet som ett problem

Något vi vill poängtera är att de flesta medarbetare vi pratat med ändå verkar ha en ganska nära relation till sin chef. Majoriteten av dem har nämligen utöver sina vanliga arbetsuppgifter även mer administrativa ansvarsområden, vilket enligt dem kräver mer kontakt med cheferna än vad de övriga medarbetare har. Detta skulle kunna göra det enklare för dem att få en bättre relation till sina chefer. Trots detta anser dessa medarbetare att de skulle vilja ha sin chef närmare för att också kunna få mer daglig kontakt och på så sätt utveckla sin relation mer till varandra. Men för att utvecklingssamtal ska fungera och ge positiva utslag, krävs även att både medarbetare och chefer kan vara ärliga mot varandra och kunna ge både positiv och negativ feedback om så behövs. Som anställd kanske man vågar uttrycka mer ärliga åsikter om man känner att man har en god relation till sin chef, medan cheferna måste agera professionellt oavsett relation.

De medarbetare vi har intervjuat säger alla att de kan vara ärliga mot sin chef, och eftersom detta är något som ständigt återkommer i deras resonemang tolkar vi det som att detta är något som de anser som viktigt i just utvecklingssamtalen. En av medarbetarna säger till exempel att hon hela tiden vill veta med en gång då det gäller negativ feedback men att hon också får höra det som hon är bra på. Hon anser att hon har den dialogen med sin chef, vilket nedanstående citat belyser:

*”Jag är i alla fall en sån person som måste ha feedback hela tiden och är det nått som inte är bra, vill jag veta med en gång istället för att det ska gå flera månader. Och även att jag får den feedbacken som är bra också då naturligtvis.”*

Även cheferna tar upp vikten av ärlighet. Bådas uppfattning är att deras medarbetare kan vara ärliga mot dem, vissa mer än andra. En av cheferna påpekar att det oftast inte är någon som har så mycket synpunkter gällande feedback till henne, men när det händer försöker hon att ta till sig detta. Det var någon medarbetare som även ansåg att det kunde vara svårt att ge feedback på sin chefs ledarskap då hon inte ansåg sig så insatt i det eftersom de inte sågs så ofta.

## ***Kvalité***

För att kunna koppla begreppet relation till vår teori har vi dels använt oss av Ronthys (2004) synsätt då hon pratar om kvalité i ett samtal (se 2:1:6). För att få det i ett samtal menar hon att man bör prata både om det som ligger under och över komfortgränsen. Detta innebär att man samtalar både om det som känns formellt men också om det som känns svårt och obehagligt.

Bland medarbetarnas intervjuer säger de flesta likadant, att de både pratar om formella saker men också kan ta upp obehagliga saker om det behövs. En av medarbetarna säger också att chefen verkligen har tryckt på att det är helt okej att ta upp privata saker under utvecklingssamtalet om man vill, dels för att det kan påverka ens arbete.

När det kommer till cheferna är deras svar också relativt lika, även om det oftast är arbetsrelaterade saker de tar upp, är det också självklart för dem att medarbetarna får ta upp mer personliga saker om de vill. Liksom medarbetarna anser de båda att det personliga ändå på ett sätt hänger ihop med arbetet. Båda cheferna säger också att de tar upp andra obehagliga saker om de anser att de behövs, även om det är jobbigt. Det är enligt en av cheferna viktigt att man försöker vara så tydlig som möjligt när negativ feedback ska framföras:

*”Man får alltid tänka på var man lägger orden och att man inte går in i en konflikt i det här samtalet heller, utan försöker så sakligt som möjligt, kanske ger exempel så att man inte blir luddig i framtoningen.”*

Till denna kategori kan vi även hänvisa till Enqvists (2004) begrepp metakommunikation, då vi genom våra intervjuer med båda cheferna har sett tecken på det. Metakommunikation innebär att man går lite djupare på samtalen än enbart löneprat och lokala förhållanden (se 2:5). En av cheferna gav oss ett mycket tydligt exempel på detta:

*”Ibland kan man ju också ställa en öppen fråga; hur har du det hemma egentligen, jag upplever att du är trött när du kommer hit.”*

Genom att säga till någon att hans/hennes ansiktsuttryck eller kroppsspråk visar något annat än vad personen säger, är ett exempel på att man metakommunicerar (Engqvist, 2004). När det gäller metakommunikation kan vi även dra paralleller till Simonssons (2002) och Lindgrens (2001) forskning. Enligt Simonssons (2002) studie framkom det bland annat att alla medarbetare, sett till själva organisationen, inte vill ha en dialog om vad man ska prata om eller vara medbestämmande i alla frågor. Genom metakommunikation menar hon att både medarbetare och chefer ändå kan bli medvetna om i vilka frågor som dialog är viktigt för den



andre parten. I Lindgrens (2001) studie, som helt är inriktat mot utvecklingssamtal, undersöks jämbördigheten mellan chef och medarbetare. Studien visar att cheferna kontrollerar både innehåll samt samspelet under dessa samtal och att medarbetarna inte alltid är medvetna om de makt- och dominansförhållanden som utövas. Hon menar också att medarbetarna svarar på och bygger ut chefernas repliker, men att cheferna inte gör detta med medarbetarna. Istället tar de nya initiativ genom att ställa frågor samt att både inleda och avsluta samtalet. I vår studie verkade det enligt våra respondenter vara jämbördigt, men vi anser att Lindgrens perspektiv ändå är värt att ha i åtanke. Detta anser vi också kunna vara en faktor som kan påverka kommunikationen i ett utvecklingssamtal.

#### **4:5 Tid**

Tid av olika slag dök ofta upp under våra samtal. Det handlar främst om *tidsbrist*, *tiden tillsammans* och att samtalen är *tidskrävande*.

##### ***Tidsbrist***

Att utvecklingssamtalen endast hålls en gång om året beror enligt cheferna på tidsbrist. Valpolas (2006) modell om tre utvecklingssamtal per år skulle vi därför direkt kunna säga är fullkomligt utesluten för dessa enheter. Denna tidsbrist beror på att antalet medarbetare per chef är oerhört många. Cheferna har 60 respektive 40 medarbetare att hålla samtal med per år vilket tar lång tid att både förbereda och genomföra. En av dem säger:

*”Jag tycker att en gång om året är rimligt utifrån en arbetsaspekt om man säger så. Sen kan väl jag känna med 60 medarbetare att ena halvan av året går åt till det. Men så ser det ju inte ut hos oss alla så jag tycker väl en gång per år är ganska lagom egentligen.”*

Även Ronthy (2004) förespråkar fler än ett samtal per år och menar att detta är en investering för cheferna att varva individuella samtal med verksamhetssamtal, dels eftersom förändring sker snabbt. När vi frågar cheferna om antalet utvecklingssamtal svarar de att de knappt hinner med den situation som råder nu, med ett samtal per år, men håller med om att det säkert skulle vara nyttigt.

När det gäller medarbetarna råder det delade meningar om hur ofta utvecklingssamtalen bör hållas. Vissa tycker att det räcker med en gång per år, medan andra gärna skulle vilja ha flera för att oftare få feedback.

Även dokumentationen och uppföljning av samtalen tar skada på grund av tidsbrist:

*”Utvecklingssamtalet följs upp i och med nästa samtal./.../ Jag är mer såhär att jag tror att jag ska komma ihåg men med 60 samtal gör jag inte det kan jag meddela./.../ Egentligen ska man väl sitta och dokumentera efteråt och det är ju alltid svårt när man ska ha nästa utvecklingssamtal direkt efter.”*

Om man går tillbaka till Nilzons (2001) tips ska man planera samtalet i god tid och se till att man inte har någon annan krävande uppgift direkt efteråt för att ha tid att filtrera vad som sagts. Detta verkar dock mer eller mindre omöjligt för dessa enhetschefer med tanke på antalet anställda. Risken är därför att de glömmer vem som sagt vad, inte på grund av ointresse utan just på grund av tidsbrist.

### **Tiden tillsammans**

Något som båda cheferna poängterar är hur viktigt det är att få tiden att sitta ner med var och en av sina medarbetare. De menar att ju mer man träffas, desto mer lär man känna varandra vilket ökar förtroendet för båda parter. Bara det tycker de är ett av syftena med utvecklingssamtal eftersom just denna tid är den enda på året som de träffas enskilt.

Även medarbetarna värderar tiden tillsammans med sin chef. De flesta menar att det inte spelar så stor roll vad man pratar om egentligen utan huvudsaken verkar vara att ha ett samtal mellan fyra ögon där chefen fokuserar på just dig. En av dem poängterar också att det finns kollegor som är blyga och inte tar för sig när man träffas i grupp, som till exempel på arbetsplatsträffar. För dem är utvecklingssamtalen extra viktiga menar hon, där även de får en chans att synas samt att få och ge feedback.

### **Tidskrävande**

Enligt bland annat Granberg (2003) ska respektive chef inte behöva hålla i mer än 25 utvecklingssamtal per år eftersom de är så pass tidskrävande. Som vi tidigare nämnt har de två cheferna i undersökningen 40 respektive 60 medarbetare vilket alltså enligt forskarna är alldeles för många. Granberg (2003) menar att så många medarbetare är omöjligt att hinna med, med tanke på att det tar så lång tid runt omkring och att de ofta ska vara avklarade på tre månader. Båda cheferna är överens om att utvecklingssamtalen tar mycket tid just med tanke på att antalet medarbetare är så högt och att de känner sig lite extra stressade under denna period. En av dem säger:

*”..jag menar 60 samtal på en timme.. det är ju nästan två veckors jobb i ren tid. Jag ska ju vara färdig den X X.. Så nu det sista tar jag nog en tre samtal per dag vilket inte är så lyckat.”*

Men trots detta är cheferna noga med att poängtera hur värdefulla samtalen är och något de verkligen inte skulle vilja vara utan. Att cheferna i vår undersökning inte är ensamma om att ha en hög arbetsbelastning bekräftas i en undersökning från 2004 gjord av Sveriges Chefsorganisation Ledarna. Denna visar att endast 47 procent av cheferna i offentlig sektor, de flesta med fler än 23 medarbetare, tycker att de hinner med personalrelaterade arbetsuppgifter ([www.ledarna.se](http://www.ledarna.se)).

Endast någon enda av medarbetarna menar att utvecklingssamtalen är tidskrävande. I detta fall handlar det mest om att hon är orolig för hur de ska klara sig på avdelningen, eftersom samtalen sker på arbetstid. Detta kan göra att utvecklingssamtalet för henne blir ett stressmoment. Anledningen till att inte fler känner på samma sätt kan tänkas vara att de på vissa avdelningar tar in vikarier när den ordinarie personalen är på utvecklingssamtal.

#### **4:6 Brus**

Då det gäller att se om något brus uppstår mellan sändare och mottagare är Shannon och Weavers kommunikationsmodell (se 2:4:1) mest användbar.

Brus är en faktor som kan störa både chefer och medarbetares fokus och göra så att samtalens budskap kanske inte blir som det var tänkt. Som vi också tidigare nämnt kan exempel på brus i ett samtal vara en telefon som ringer, obekväma stolar eller att man inte förstår varandra, det vill säga att mottagaren tolkar det som sänds annorlunda än vad sändaren avsåg (Fiske, 1990).

För att kunna analysera om det förekommer något brus i de utvecklingssamtal som respondenterna i undersökningen har haft, ställde vi under intervjuerna frågor som berörde platsen där utvecklingssamtalen utfördes samt hur medarbetare respektive chefer ansåg att det fungerade. Vi frågade även om deras upplevelser kring tydligheten i samtalen. Genom medarbetarnas intervjuer framkom det få exempel på brus, det var endast två av medarbetarna som ansåg att det kunde förekomma en del störningsmoment. Det som sades var att det ibland kan vara varmt i rummet samt att de kan känna sig uttittade genom att det finns fönster och att de som går förbi tittar in:

*”Det enda som blir är ju att det är lite varmt och att det känns lite instängt, och här känner man sig ju lite uttittad också (skratt).. alla tittar ju in när de går förbi också. Det är ju lite störande, för man kan ju inte låta bli heller att titta vem det är som går förbi.”*

En annan medarbetare menade att det inte spelade så stor roll att folk tittade in, hon tyckte att samtalet fungerade bra ändå. Vi tror att det kan vara väldigt individuellt hur man upplever brus eftersom vissa kanske har lättare än andra att fokusera på det som är gällande för stunden.

När vi tog upp frågan om de anser att deras chef var tydlig och om de förstod varandra svarade majoriteten ja utan att ens fundera. En av medarbetarna berättade att det hade förekommit missförstånd mellan gruppen och chefen, men inte under själva utvecklingssamtalen, utan då mer i det dagliga arbetet. Men detta är inte något som vi lägger så stor vikt på eftersom vi tittar endast på hur kommunikationen i utvecklingssamtalen fungerar.

När det kommer till cheferna skiljer sig deras syn på brus åt. Den ena anser att inget brus förekommer under hennes samtal eftersom hon försöker tänka på att det finns bekväma stolar, att telefonerna är avstängda och att göra en mysig stund genom kaffe och kanske ett tält ljus. Hon får dock anpassa sig till de rum som finns på hennes medarbetares arbetsplatser på grund av avståndet mellan dem, vilket gör att det inte alltid går att få in alla hennes önskemål. Det ultimata menar hon skulle vara om de kunde sitta på hennes kontor:

*”Jag är ganska så flexibel och formbar utav mig, men nu har jag fått funnit mig lite i vad vi har för lokaler ute./.../ Skulle vara ganska bra om jag kunde ha det på mitt eget kontor, där jag har två sköna fåtöljer och ett tält ljus, så skulle det vara det mest ultimata.”*

Den andra chefen brukar oftast hålla sina samtal på sitt kontor eftersom hon inte har tid att ta sig någon annanstans samt att det är brist på bra lokaler. Samtidigt är hon medveten om att detta inte är den ultimata platsen för utvecklingssamtal:

*”Det är egentligen inte så praktiskt i och med att min telefon inte går genom växeln så jag kan inte stänga av den. Visserligen tar min svarare det efter sex signaler men det är ju ett störningsmoment./.../ Ett annat moment är ju rummet, det är ju papper högt och lågt, ni ser ju.. Det är ju inte sådär mycket ordning./.../ Vi har ett mötesrum men det har såna där glasfönster ut mot korridoren och där går ju folk förbi. Jag menar ibland så gråter folk, ibland är det jättejobbigt och man kan inte sitta i ett sånt rum då. Därför blir det mest praktiskt även fast det inte är praktiskt.”*

Jönsson (2004) tar upp hur viktigt det är med val om rum, till exempel kan chefens rum förknippas med makt och detta är därför något man helst bör undvika (se 2:1:5). Cheferna poängterar också att de anser att val av rum är viktigt men att de på grund av tidsbrist och många medarbetare tvingas ta det alternativ som blir mest praktiskt.

Då vi intervjuade den chef som oftast utförde sina samtal på kontoret blev vi genast nyfikna över att sedan få se hur hennes medarbetare upplevde hur det var att sitta på hennes kontor. Dessvärre fick vi inte tag i någon av dem som hon hade i sin närhet, utan vi fick istället intervjua den personal som hon brukade åka ut till för att ha utvecklingssamtal. Detta skulle kunna vara en anledning till att det inte framkom så många exempel på brus genom intervjuerna med medarbetarna.

Jämför vi de svar vi fick av chefer respektive medarbetare skiljer sig deras svar ändå lite åt. En av cheferna sa sig, som vi tidigare nämnt, försöka avvärja brus om det gick och upplevde att det rum de satt i denna omgång inte hade några störningsmoment, trots att det fanns fönster. Vissa av medarbetarna upplevde dock att fönstren var lite störande eftersom de av ren reflex tittade om någon gick förbi, vilket gjorde att de kunde komma av sig. Att chefens respektive medarbetarnas åsikter här skiljde sig kan bero på att man helt enkelt upplever det olika eller att de inte kommunicerar om hur själva miljön upplevs.

#### **4:7 Lön**

De båda enhetscheferna menade att lönesamtalet tar alltifrån några minuter till cirka en kvart av samtalets 60 minuter, men benämner utvecklingssamtalet som lönesamtal flera gånger vilket gör att vi får uppfattningen av att lönen faktiskt står i centrum.

Då vi bad cheferna beskriva utvecklingssamtalet med tre ord var just lön ett av nyckelorden för en av dem. Hon menar att utvecklingssamtalet faktiskt är lönekopplat eftersom man pratar om utvecklingsområden som är lönegrundande. Den andra chefen tycker däremot att det absolut vore relevant att ha två skilda samtal; ett lönesamtal och ett utvecklingssamtal, men att det näst intill är omöjligt med så många anställda.

Även flera av medarbetarna benämner utvecklingssamtalet som just lönesamtal vilket vi kan tycka borde vara ett tecken på dess fokus. En av dem blev till exempel osäker när vi inledde intervjun med att fråga hur det senaste utvecklingssamtalet såg ut, då hon undrade om vi menade lönesamtalet. Efter att ha förtydligat oss i att det var utvecklingssamtal vi menade, bad vi samma person definiera detta samtal och beskriva sin uppfattning av det:

*”Hon frågar ju även om det är något särskilt liksom i gruppen eller nåt sånt där, så hon pratar ju lite allmänt också, så det är ju inte bara lön. Utan, det är ju lite om vad som händer och så ja, hur de liksom fördelar lönen och såna där saker.”*

Personen i fråga anser att hon är införstådd med utvecklingssamtalens syfte vilket inte stämmer särskilt bra överens med det syfte cheferna har med dessa samtal. Här kan det därför vara relevant att gå djupare in på vad medarbetarna *tror* att utvecklingssamtalens syfte är och om dessa svar skiljer sig från chefernas fakta.

#### **4:8 Slutsats**

Vi har tittat på utvecklingssamtal ur ett kommunikationsperspektiv vilket innebär att vi genom våra respondenters svar försökt att få en uppfattning om hur de upplever sina samtal och hur kommunikationen fungerar dem emellan. Det visade sig att cheferna i undersökningen har alldeles för många medarbetare vilket leder till att brus ibland uppstår och att inte tiden räcker till, trots att de båda verkar gå in helhjärtat för varje samtal. Genom undersökningen har det också framkommit att organisationen bör precisera syftet med utvecklingssamtalen, eftersom de chefer och medarbetare som deltagit har olika uppfattningar kring denna fråga.

En slutsats vi har kunnat göra genom analysen av denna studie är att man kan skilja på medvetet brus och omedvetet brus. De flesta av kategorierna påvisar en del brus, såsom tidsbrist och olika benämningar av själva samtalet, vilket kan vara exempel omedvetet brus. Det medvetna bruset framkom genom själva platsen där utvecklingssamtal hölls, men återigen var det tiden som låg bakom brusen här eftersom bland annat val av rum ofta verkade bli lidande genom tidsbrist.

Det visade sig att både chefer och medarbetare ansåg sig kunna vara ärliga och prata både om arbete samt privatliv. Medarbetarna sa sig alla ha en god relation till sin chef och genom utvecklingssamtalen ansåg de att relationen stärktes. Cheferna menade att deras samtal ibland kan variera beroende på vilken relation de har till sina anställda. Vissa är öppnare av sig medan andra håller inne mer, vilket de också accepterar. Men de var också överens om att ett syfte i sig, när det gäller utvecklingssamtalen, var just att få tiden att träffa sin personal en och en. Ännu en gång spelade alltså tiden in.

Avslutningsvis kan vi säga att ett givande samtal enligt våra respondenter innebär att man kan ha en rak dialog och därmed vara ärliga mot varandra. Här kan metakommunikation (se 2:5) nästan ses som en grundläggande faktor i ett utvecklingssamtal för att undvika brus och

missförstånd. Genom metakommunikationen kan man säga att parterna samspelar med varandra genom att hela tiden föra en dialog om saker och ting samt se till helheten och inte bara lyssna till orden som sägs. På så sätt får man en god kommunikation i samtalen.

## 5. DISKUSSION

*Vi kommer i denna del att ta upp våra egna tankar och reflektioner kring arbetet utifrån syfte, frågeställningar och det resultat vi har fått fram. Vi kommer även att ta upp vad som kunde ha gjorts annorlunda med denna studie samt ge förslag till vidare forskning inom samma område.*

Då vi började skriva denna uppsats var vår hypotes att utvecklingssamtal är något bra och givande då man får träffa sin chef enskilt och tala om utvecklingsmöjligheter. På så sätt har man som medarbetare och chef en kommunikation om vart man står och hur man ser framåt, vilket vi tror kan bidra till mer effektivitet. Detta fick vi bekräftat av våra respondenter, då alla upplevde dessa samtal som positiva med få brister. För medarbetarna visade det sig att själva stunden var värdefull medan det verkade spela mindre roll exakt vad man pratade om. Cheferna tyckte också tiden tillsammans var värdefull men lade mest vikt på att utveckla och prata om arbetssituationen.

Även kommunikationen, menade båda parter, fungerar bra mellan dem. Trots att medarbetarna inte träffar sin respektive chef särskilt ofta, vilket de gärna skulle göra, verkar de mycket empatiska och förstående med tanke på arbetsbördan cheferna har. Förtroendet och ärligheten mellan dem verkar ligga på en hög nivå och båda parter säger sig våga ge både bra och dålig kritik. Detta tyder på god kommunikation vilket enligt Engqvist (2004) även påvisar en god relation då han menar att de båda faktorerna kommunikation och relation hör ihop. Att kunna ta upp funderingar om arbetsplatsen samt även privata problem verkar medarbetarna inte ha särskilt stora problem med vilket även det visar på förtroende parterna emellan. Om vi ska problematisera denna positiva bild och gräva på djupet, kan vi hitta några mindre positiva aspekter att titta närmare på, de flesta angående *bristen av tid*.

För medarbetarna verkar det under ett utvecklingssamtal, som vi tidigare nämnt, vara huvudsaken att ”chefen ser mig”, att alltså bli bekräftad i sin arbetsroll. Det verkar därför som att det är brist av denna bekräftelse från chefen under det övriga året. Slutsatsen vi kan dra av detta är att Valpola (2006) med flera med största sannolikhet har rätt i att utvecklingssamtal borde hållas mer än en gång om året och att det verkligen är en investering då denna feedback även verkar betyda mycket för medarbetarnas fortsatta motivation (se 2:1:5). Vi är dock medvetna om att det i stort sett är omöjligt för dessa chefer med sina 40 respektive 60 medarbetare att få tid till detta. Hur det skulle kunna gå att lösa, kanske på annat sätt än med



fler utvecklingssamtal, är något som organisationen behöver diskutera. Men det kan även vara en fråga för vidare forskning.

Det var främst medarbetarna som pratade mycket om att avståndet begränsade deras relation till chefen. Visserligen hade en del av dem en ganska så nära kontakt med sin chef på grund av att de var speciellt ansvariga för vissa arbetsområden vilket kräver en viss planering med chefen. Trots detta påpekade även de ändå ett visst missnöje med att ha sin chef en bit ifrån. Detta är därför ännu ett tecken på att de värdesätter sina utvecklingssamtal just av den anledningen att de sällan träffar sin chef. Utifrån detta resonemang frågar vi oss hur det skulle ha varit om tiden räckte bättre till och om båda cheferna satt på samma plats som sin personal. Skulle medarbetarnas uppfattning av utvecklingssamtalen förändras i så fall? Ser man sin chef dagligen och denna också har mer tid, då kanske de också skulle ha sett på samtalen från ett annat perspektiv? Kanske skulle utvecklingssamtalen inte bli lika viktiga och värdefulla eftersom denna feedback kunde bli mer vardaglig? Skulle kanske prestationsbedömningen av medarbetarna bli lättare och mer rättvis om chefen var där oftare? Även detta anser vi kan vara en grund till vidare forskning samt något organisationen kan föra vidare diskussioner om.

Något som också skiljer dem åt är hur de benämner utvecklingssamtalen vilket tyder på att de inte har samma syfte och mål med dem. Medarbetarna säger oftast "lönesamtal" vilket tyder på att lönen står i fokus. Cheferna säger "utvecklingssamtal" eller "medarbetarsamtal" och i något fall även de "lönesamtal". De påpekar dock att utveckling till viss del har lite med lönen att göra, men de pratar oftast inte om samtalen som ett lönesamtal. Men tanke på detta kan vi tycka att det är bättre att dela upp samtalen på två, ett för utveckling och ett för lön. Delar man upp dem blir man mer fokuserad på det väsentliga som ett utvecklingssamtal enligt teorin verkligen ska syfta till (se 2:1:3). Vi tror att det kan vara lätt att komma ifrån själva syftet med utvecklingssamtal när man har det tillsammans med lön vilket som sagt även märktes på medarbetarna. Samtidigt förstår vi också en av chefernas resonemang kring att lönen på ett sätt hör ihop till utveckling, att ens arbetsprestationer räknas in i lönebedömningen. Därför skulle vi rekommendera att man följer Jönssons (2006) råd om att ta upp lönekriterier på utvecklingssamtalen men undvika att tala om eventuellt lönepåslag just vid detta tillfälle. Återigen förstår vi dock om detta inte är möjligt ur ren tidsaspekt med tanke på antalet medarbetare.

En fråga som vi faktiskt själva trodde skulle vara en brist är att den arbetsbok som är rekommenderad att användas till utvecklingssamtal faktiskt inte används. Efter att ha pratat med både chefer och medarbetare verkar det dock fungera bra med den nya varianten, bestående av en sida, att diskutera kring. Frågan vi dock kan ställa oss är om arbetsboken är

överflödigt eller om det helt enkelt inte finns tid att ”plöja igenom” alla dessa 15 sidor under sina 60 minuter tillsammans? Eftersom just tid är ett återkommande begrepp i de flesta områdena vi har tittat närmare på, tror vi att bristen på den är det som är ”huvudboven” från att utvecklingssamtalen ska vara perfekta utifrån teorin sett.

Det som vi i efterhand kan vara kritiska till med denna undersökning är att vi gjorde ett selektivt urval och lät cheferna välja ut medarbetare till intervjuerna. Detta eftersom det visade sig att majoriteten av medarbetarna vi intervjuade hade en särskild position i arbetet som innebar mer kontakt med chefen än vad de övriga hade. Kanske kan detta ha gjort att vi fick så pass positiva svar där alla mer eller mindre är nöjda med det mesta? I en enkätundersökning från 2006, gjord av Karlstad kommun själva, visade det sig nämligen att endast 62 procent var helt nöjda med utvecklingssamtalen inom vård och omsorgsförvaltningen. Kanske breder missnöjet ut sig över andra enheter än på de där vår undersökning är gjord, eller också har det skett en klar förbättring på ett år. Samtidigt är vi självklart medvetna om att vi inte kan göra några generaliseringar av svaren vi fått i denna kvalitativa undersökning. Det vi också kan nämna är att faktorn ålder inte verkar spela någon större roll då det handlar om utvecklingssamtal och kommunikationen i dessa, när det gäller resultaten för vår undersökning. Något som hade varit intressant för undersökningen skulle ha varit att titta på skillnader mellan kvinnors och mäns svar, men då detta inte var möjligt (på grund av för få män på dessa arbetsplatser, se 3:2) lämnar vi detta till vidare forskning.

Självklart hade studien blivit mer trovärdig om vi själva hade suttit med under utvecklingssamtalen och verkligen sett hur de gick till, men även detta var en omöjlighet när det gäller tid. Vi anser dock att vi har fått en relativt klar bild av hur utvecklingssamtalen i Karlstads kommuns vård- och omsorgsförvaltning ser ut genom att ha fått ta del av både medarbetare och chefers versioner och tankar kring dem.

Avslutningsvis lämnar vi några konkreta tips och råd till Karlstads kommun för eventuell förbättring som kan vara tänkbara inför kommande utvecklingssamtal.

- Diskutera syftet med samtalen, dels i grupp men också inför varje samtal genom dokument.
- Fundera över hur/om medarbetare och chefer kan få mer tid tillsammans.
- Dela upp samtalen, ett lönesamtal och ett utvecklingssamtal. Ett alternativ kan vara att ta upp lönekriterier under utvecklingssamtalen men undvika lönepåslagen. Hur man vidare får tid till att ta upp eventuella lönepåslag är en fråga att föra vidare diskussion om.

## Litteraturförteckning

Axelzon, A & Hörlyk, K. (2002) *Påverkan av förhållningssätt till medarbetarsamtal – en empirisk studie vid Lunds universitetssjukhus*. Lunds universitet: Pedagogiska institutionen.

Brodin, J. (2005) *Kommunikativ kompetens: begrepp och definitioner*. Stockholm: Lärarhögskolan.

Engqvist, A. (1990) *Utvecklingssamtal som förändringsinstrument*. Stockholm: Almqvist & Wiksell international.

Engqvist, A. (2004) *Kommunikation på arbetsplatsen*. Stockholm: Rabén Prisma.

Fiske, J. (1990) *Introduction to communication studies*. London: Routledge.

Fletcher, C. (2001) *Performance appraisal and management: the developing research*.  
<http://search.epnet.com/direct.asp?an=5750692&db=afh&site=ehost>

Granberg, O. (2003) *PAOU - Personaladministration och Organisationsutveckling*. Stockholm: Natur och Kultur.

Hansson, H-I. (2007) *12 principer för kommunikation*. Malmö: Liber AB.

Heide, M, Simonsson, C & Johansson, C. (2005) *Kommunikation och Organisation*. Malmö: Liber AB.

Jönsson, G. (1993) *Arbetsplatsträffar*. Norstedts Juridik AB

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

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

Lindgren, M. (2001) *Utvecklingssamtal mellan chefer och medarbetare: undersökning av en samtalsstyp i arbetslivet*. Lund: Lunds universitet.

Ljungström, K. (2001) *Samtal på jobbet*. Uppsala: Publishing House/Konsultförlaget

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

Nilsson, B & Waldemarson, A-K. (2007) *Kommunikation: samspel mellan människor*. Lund: Studentlitteratur.

Nilzon, K (2001) *Professionella samtal*. Kommunlitteratur AB

Nyström, J. (1999) *Klarspråk med chefen*. Mamö: Liber Ekonomi.

Ronthy, M. (2004) *Utvecklingssamtalets 7 nycklar*. Kristianstad: Kristianstads Boktryckeri AB.

Ronthy-Östberg, M. ( 1998) *Relationer och dialog på arbetsplatsen*. Malmö: Liber AB.

Simonsson, C. (2002) *Den kommunikativa utmaningen: en studie av kommunikation mellan chef och medarbetare i en modern organisation*. Lund: Lunds universitet.

Strauss, A & Corbin, J. (1998) *Basics of Qualitative Research*. Thousand Oaks, California : SAGE, cop.

Svenning, C. (2003) *Metodboken*. Eslöv: Lorentz.

Teorell, J & Svensson, T. (2007) *Att fråga och att svara, samhällsvetenskaplig metod*. Malmö: Liber AB.

Thurén, T. (2004) *Vetenskapsteori för nybörjare*. Malmö: Princo/team offset & media.

Trost, J. (2005) *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

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

### **Internetadresser**

<http://www.ledarna.se/portal/news.nsf/0/8437AAACB831025FC1256F66002D7658?OpenDocument&Start=1&Count=1000&ExpandView>

<http://www.vardforbundet.se/templates/VFArticlePage4.aspx?id=467>

# Bilaga 1

## Intervjufrågor – medarbetare

### Bakgrund

- Ungefär hur många utvecklingssamtal har Du deltagit i under Din tid här?
- Tycker Du att utvecklingssamtalen hålls tillräckligt ofta? För ofta? För sällan?
- Beskriv din känsla inför utvecklingssamtalen?
- Hur gick till senaste utvecklingssamtal till - vad togs upp respektive inte upp?
- Vad anser Du inte hör till utvecklingssamtal?
- Är Du införstådd med syftet med utvecklingssamtal?
- Vilka tre ord associerar Du med utvecklingssamtal?
- Känner Du att samtalen blivit bättre eller sämre med tiden?  
-Varför?

### Inför samtalet

- Förbereder Du dig på något sätt?  
-Hur?
- Upplever Du att chefen är förberedd inför samtalet?
- Vem bestämmer när och var samtalet ska hållas?
- Vad har du för förväntningar på din chef?  
-Infrias dem?
- Vad tror du att chefen har för förväntningar på dig?
- Hur känner Du generellt inför utvecklingssamtal?  
-Kan känslan variera?
- Känner Du att Du kan slappna av under samtalet?
- Vad är det viktigaste för dig under ett utvecklingssamtal?

### Genomförande

- Vart brukar ni sitta när ni har utvecklingssamtal? Hur upplever du platsen ni sitter på?  
Om du själv fick välja, vart skulle utvecklingssamtalen hållas i så fall?
- Berätta hur du upplever att din chef ser på utvecklingssamtalen? ( -Är din chef fokuserad, engagerad..etc)
- Känns det som att Du får tillräckligt med feedback?
- Känns det som om Du får lika mycket utrymme att uttrycka dig som Din chef?
- Tycker Du att Din chef är tydlig?

- Känner Du att Du kan vara uppriktig mot Din chef?
  - Är han eller hon uppriktig mot Dig?
- Känner Du att Du och Din chef har en bra relation?
- Får Du tillfälle att ge Din chef feedback på sitt arbete?
- Finns det utrymme att ta upp privata problem under samtalet?
  - Tycker Du att detta ska ingå i ett utvecklingssamtal?
- På vilket sätt pratar Ni om
  - Året som gått
  - Löner
  - Arbetsprestation
  - Arbetsmiljö
  - Motivation
  - Gruppen, teamwork
  - Individuell utveckling
  - Synpunkter på ledningen?
  - Trivsel
  - Förändringar
  - Verksamheten

### Övrigt

- Hur tror Du utvecklingssamtalen upplevs bland medarbetarna i allmänhet?
- Hur skulle du känna om utvecklingssamtalet inte skulle äga rum?
- Får Du ut något av utvecklingssamtalen?
  - Annars, hur kan det göras bättre?
- Övriga synpunkter?

## Bilaga 2

### Intervjufrågor - chef

#### Bakgrund

- Hur många medarbetare?
- Hur länge har Du arbetat på arbetsplatsen?
- Hur lång erfarenhet har Du av att hålla utvecklingssamtal?
- Med vilka tidsintervall har U-samtalen genomförts?  
-För ofta/för sällan?
- Vad är Din definition av U-samtalet?
- Vad anser Du inte hör till U-samtalet?
- Anser Du att informationen om syftet med U-samtalet når Dina medarbetare?
- Känner Du att tiden för U-samtalen räcker till?  
-Blir det ett stressmoment?
- Vilka tre ord associerar Du med U-samtal?

#### Inför samtalet

- Vi har fått se en grundmall för utvecklingssamtal inom Karlstad Kommun, använder Du Dig av den?
- Hur förbereder Du dig inför U-samtalet?
- Ges det någon chans för medarbetarna att förbereda sig?
- Upplever Du att medarbetarna är förberedda inför samtalet?
- Vem bestämmer när och var U-samtalet ska hållas?
- Vad har Du för förväntning på dina medarbetare inför samtalet?  
-Infrias dem?
- Vad har Du för känsla inför dessa samtal?  
-Skiljer sig känslan åt beroende på vem medarbetaren är?

#### Genomförandet

- Var äger U-samtalet rum?
- Vilken betydelse får val av rum för Dig?
- Hur lång tid avsätter Du för U-samtal?  
-Är denna tid tillräcklig?
- Har medarbetare och chef lika stort utrymme att uttrycka sig?
- Vilket utrymme har medarbetarna att prata om Ditt ledarskap?
- Känner Du att Du får en möjlighet att lära känna medarbetaren under dessa samtal?
- Hur ställer Du dig till medarbetarens privata problem?

-Finns det utrymme för detta eller anser Du att det inte hör hit?

- Tar Du även upp obehagliga frågor om det behövs?
  - Sker detta på något särskilt sätt?
- På vilket sätt pratar Ni om
  - Året som gått
  - Löner
  - Arbetsprestation
  - Arbetsmiljö
  - Motivation
  - Gruppen, teamwork
  - Individuell utveckling
  - Synpunkter på ledningen?
  - Trivsel
  - Förändringar
  - Verksamheten

#### **Avslutande**

- Hur dokumenteras U-samtalet?
- Hur följer Du upp samtalet?

#### **Övrigt**

- Upplever Du att medarbetarna för fram ärliga åsikter?
- Hur uppfattar Du den allmänna inställningen till medarbetarsamtal hos de anställda?
- Vilka fördelar och nackdelar finns det med U-samtal?
- Vilken är Din personliga inställning till U-samtal?
- Får Du någon feed-back "uppifrån", dvs stannar informationen från samtalen hos Dig eller rapporterar Du denna vidare?
- Har Du själv U-samtal med Din chef?
- Kan utvecklingssamtalet utvecklas på något sätt till det bättre?
- Övriga synpunkter?