



**Institutionen för vårdvetenskap och sociologi**

# Medarbetarsamtal, verksamhetsutveckling eller ”skendemokrati”?

*En studie baserad på omsorgspersonalens upplevelse av  
medarbetarsamtal*

*Lena Jonsson och Yvonne Norman  
Juni 2009*

C-uppsats 15 hp  
Sociologi

**Sociala omsorgsprogrammet HK-06  
Handledare: My Lilja  
Examinator: Peter Öberg**

## **Förord**

Vi vill rikta ett stort tack till fokusgruppsdeltagarna som arbetar inom den undersökta kommunen och som deltog i studien.

Ett stort tack riktas även till vår handledare My Lilja och till våra familjer som möjliggjort arbetet med vår c-uppsats.

Slutligen vill vi även tacka examinator Peter Öberg för goda råd.

Gävle 2009-06-11

Lena Jonsson & Yvonne Norman

## ABSTRAKT

Jonsson, L och Norman, Y (2009) *Medarbetarsamtal, verksamhetsutveckling eller "skendemokrati"?* - En studie baserad på omsorgspersonalens upplevelse av medarbetarsamtal.

C-uppsats i sociologi. Högskolan i Gävle, institutionen för vårdvetenskap och sociologi.

Nyckelord: Medarbetarsamtal, handbokslitteratur, fokusgruppintervju, Maslows behovstrappa och Herzbergs motivationsteori.

Den kommunala äldreomsorgen har i de flesta kommuner i dag infört medarbetarsamtal. Det läggs stora resurser på denna samtalsform som ses som en del i utvecklandet av omsorgspersonal och äldreomsorgsverksamhet. Syftet med samtalet är att åstadkomma bättre resultat för verksamheten på ett mer demokratiskt än ett auktoritärt sätt, samtalet är således ett led i ökad demokrati för verksamhetens anställda. Den bild som idag ges av medarbetarsamtal är att samtalet ska präglas av ömsesidighet, respekt, ärlighet, öppenhet och åsiktsfrihet. Dåligt genomförda samtal har av vissa forskare kritiserats, dessa hävdar att medarbetarsamtalet riskerar att ifrågasättas i organisationen, framförallt om medarbetaren jämför sitt samtal med en idealbild ur en bok eller intern målformulering.

Syftet med studien var att undersöka omsorgspersonalens upplevelse av medarbetarsamtal inom den kommunala äldreomsorgen. Det som undersökts är, vilken funktion medarbetarsamtalet har utifrån omsorgspersonalens upplevelse, samt på vilket sätt genomförande av medarbetarsamtal i den undersökta kommunen skiljer sig från den idealbild, som ges av medarbetarsamtalet, i så kallad "handbokslitteratur" som riktar sig till chefer och organisationer.

Undersökningen bygger på en fokusgruppintervju där fem kvinnliga undersköterskor anställda i den kommunala äldreomsorgen, i en mellansvensk glesbygdskommun, diskuterar sin upplevelse av medarbetarsamtal. Resultatet har ställts i relation till Ronthys (1998) förutsättningar för kvalitet i medarbetarsamtal och analyserats utifrån Maslows behovstrappa och Herzbergs motivationsteori.

Resultatet visar att medarbetarsamtalets huvudsakliga syfte i den undersökta kommunen utifrån vår analys, är att ge omsorgspersonalen en stund tillsammans med sin chef, för att omsorgspersonalen ska få feedback och bekräftelse på sitt arbete, samt tillfredsställa omsorgspersonalens behov av trygghet och uppmärksamhet.

Slutsatsen utifrån analysen visar att medarbetarsamtalet kan ligga långt ifrån den idealbild som ges i så kallad "handbokslitteratur", att samtalet inte utförs utifrån de råd som ges betyder inte att omsorgspersonalen blir missnöjd eller ifrågasätter medarbetarsamtalet.

Omsorgspersonalen som deltog i fokusgruppintervjun är nöjda med samtalsformen som den ser ut idag, de önskar fler medarbetarsamtal per år.

Slutsatsen utifrån analysen visar att medarbetarsamtalet kan ligga långt ifrån den idealbild som ges i så kallad "handbokslitteratur", att samtalet inte utförs utifrån de råd som ges betyder inte att medarbetarna blir missnöjda eller ifrågasätter medarbetarsamtalet. Omsorgspersonalen som deltog i fokusgruppintervjun är nöjda samt önskar fler medarbetarsamtal per år.

## Innehåll

Förord .....	2
ABSTRAKT .....	3
Innehåll .....	4
1. INLEDNING .....	6
1.1 Problemformulering .....	6
1.2 Syfte .....	6
1.3 Frågeställningar .....	7
1.4 Avgränsning .....	7
1.5 Begreppet medarbetarsamtal .....	7
2. TIDIGARE FORSKNING .....	7
2.1 Medarbetarsamtalets ojämna maktbalans på grund av deltagarnas yrkesposition .....	8
2.2 Ifrågasättande av medarbetarsamtalet som en ömsesidig dialog .....	9
2.3 Enhetschefernas arbetssituation inom äldreomsorgen .....	9
2.4 Varning för minskad arbetstillfredsställelse .....	10
2.5 Förändring i organisationer .....	10
3. TEORETISK REFERENSRAM .....	11
3.1 Marika Ronthys modell för medarbetarsamtal .....	12
3.2 Maslows behovstrappa .....	13
3.3 Herzbergs motivationsteori .....	14
4. METOD .....	16
4.1 Urval .....	16
4.2 Fokusgruppintervju .....	16
4.2.1 Utformning av intervjuguide .....	17
4.3 Genomförande av fokusgruppintervju .....	18
4.3.1 Transkribering .....	18
4.3.2 Analys och tolkning av resultat .....	19
4.4 Etiskt förhållningssätt .....	20
4.5 Validitet och Reliabilitet .....	20
5. RESULTAT OCH ANALYS .....	21
5.1 Medarbetarsamtalet i den undersökta kommunen .....	21
5.2 Omsorgspersonalens upplevelser av medarbetarsamtalet .....	22
5.2.1 Ojämnlik maktbalans utifrån medarbetarnas upplevelser .....	23
5.3 Medarbetarsamtalets förutsättningar .....	24
5.3.1 Attityden till medarbetarsamtalet hos cheferna utifrån omsorgspersonalens upplevelser .....	24
5.3.2 Fokus på individ eller verksamhetsutveckling .....	26

5.3.3 Deltagarnas förberedelser inför medarbetarsamtalet .....	27
5.4 Kommunens syftet och mål med medarbetarsamtalet .....	28
5.4.1 Kommunens skriftliga underlag.....	28
5.4.2 Deltagarnas föreställningar om syftet och målet med medarbetarsamtalet.....	28
5.5 Medarbetarsamtalets påverkan på omsorgspersonalens arbetssituation .....	30
5.5.1 Vad medarbetarsamtalet skulle kunna leda till för omsorgspersonalen och verksamhet enligt fokusgruppsdeltagarna.....	32
5.6 Sammanfattning av resultat och analys.....	33
6. SLUTDISKUSSION.....	35
Litteratur: .....	38
Bilaga 1: Informationsbrev till gruppdeltagare. ....	39
Bilaga 2: Intervjuguide fokusgrupp.....	39
Bilaga 3: Medarbetarsamtal – skriftligt underlag.....	39

# 1. INLEDNING

I samband med att arbetslivet demokratiserats har nya tillvägagångssätt tagits fram för att leda och kontrollera arbetet (Granberg, 2003). I en politiskt målstyrd organisation, som den kommunala äldreomsorgen är en del av, sker uppföljning och planering av arbetet delvis genom medarbetarsamtal, ett samtal mellan chef och medarbetare med målet att utveckla medarbetare och verksamhet (Ronthy, 1998).

Utifrån vår egen erfarenhet av mindre lyckade medarbetarsamtal och med tanke på vår kommande yrkesroll som chef inom den kommunala äldreomsorgen, har våra funderingar kring medarbetarsamtalets funktion ökat. I dag är medarbetarsamtal ett sätt att tillfredställa de anställdas behov av att bli sedda och skapa "skendemokrati" enligt Lindgren (2001).

Den idealbild som idag ges av medarbetarsamtal i så kallad "handbokslitteratur" riktad till chefer och organisationer, är att samtalet ska präglas av ömsesidighet, respekt, ärlighet, öppenhet och åsiktsfrihet. Samtalet ska vara ett planerat, strukturerat, regelbundet återkommande förberett samtal då chef och medarbetare avsätter tid för att tillsammans samtala om arbetet i relation till verksamhetens vision och mål. Syftet är att åstadkomma bättre resultat i verksamheten genom att utveckla medarbetarnas kompetens och kreativitet. Samtalet anses göra medarbetaren delaktig, så att denne kan se sin del och roll i verksamhetens utveckling (Ronthy, 1998; 2003).

Det satsas idag stora ekonomiska och tidsmässiga resurser på att genomföra dessa samtal, och man kan fråga sig om det är väl investerade pengar. Det finns forskare som varnar för samtalsformen och hävdar att dåligt fungerande medarbetarsamtal gör att nyttan av samtalet ifrågasätts ute i organisationen, framförallt om medarbetaren jämför sitt samtal med en idealbild ur en bok eller intern målformulering (Forsström, 2000). Från den kritiska skaran påtalas att det finns en risk att arbetstillfredsställelsen försämras istället för förbättras om inte målet och syftet med samtalet klargjorts i alla led i organisationen (Granberg (2003).

## 1.1 Problemformulering

Efter genomgången praktik tillsammans med en chef inom äldreomsorgen, uppmärksammades vi på att det idag utförs medarbetarsamtal som inte leder till utveckling för verksamheten, det vill säga fyller den funktion, som bilden av medarbetarsamtal utifrån "handbokslitteratur" inom ämnet lyfter fram. Då vi är intresserade av att i vår kommande yrkesroll, utföra medarbetarsamtal som är givande och motiverande för både oss själva som chefer och för våra medarbetare, så har vi valt att undersöka hur omsorgspersonal inom den kommunala äldreomsorgen upplever medarbetarsamtal.

## 1.2 Syfte

Syftet är att undersöka omsorgspersonalens upplevelse av medarbetarsamtal inom den kommunala äldreomsorgen, samt se hur medarbetarsamtal i den undersökta kommunen, förhåller sig till idealbilden av medarbetarsamtal, som ges i så kallad "handbokslitteratur" inom ämnet.

### **1.3 Frågeställningar**

- Vilket mål och syfte anser omsorgspersonalen att medarbetarsamtalet har?
- Upplever omsorgspersonalen att de genom medarbetarsamtalet kan påverka sin arbetssituation?
- Förbereder sig omsorgspersonalen inför medarbetarsamtalet?
- Hur framställs medarbetarsamtalet i "handbokslitteratur" som riktar sig till chefer och organisationer?

### **1.4 Avgränsning**

Studien avgränsas till att omfatta medarbetare inom kommunal äldreomsorg, deras upplevelse av medarbetarsamtal samt hur idealbilden för medarbetarsamtal framställs i så kallad "handbokslitteratur" riktad till chefer och organisationer. Valet föll på medarbetare inom äldreomsorg på grund av att vårt kommande yrke kan bli som chef inom den kommunala äldreomsorgen.

### **1.5 Begreppet medarbetarsamtal**

I studien kommer begreppet medarbetarsamtal att användas på grund av att det ligger minst värderingar i detta begrepp, det syftar inte direkt mot varken utveckling eller mål. Det är även det begrepp som används i den undersökta kommunen. I de fall litteratur, författare eller forskare använt sig av annan benämning som motsvarar begreppet har vi valt att använda begreppet medarbetarsamtal om vi funnit betydelsen av begreppen jämbördiga. De vanligaste benämningarna på det samtal som sker kontinuerligt, mellan chef och medarbetare i syfte att utveckla verksamheten, är utvecklingssamtal, planeringssamtal samt medarbetarsamtal. Begreppen har enligt Granberg (2003) olika innebörder och står för olika värderingar. Lindgren (2001) påtalar dock att den benämning som används för samtalsformen, beror på vilket begrepp som var mest inne/modernt att använda när samtalsmetoden infördes på arbetsplatsen.

## **2. TIDIGARE FORSKNING**

Artiklar och litteratur runt ämnet har sökts på internet, i engelskspråkiga databaser som Academic search Elite, EBSCOhost och SAGE Journals Online och svenska databaser som Artikelsök, Libris och Google Scholar genom HIG:s biblioteksdataas.

Sökord som använts är medarbetarsamtal, utvecklingssamtal, planeringssamtal, målsamtal, personalsamtal, personalutvecklingssamtal, verksamhetssamtal. För sökning i de engelska databaserna har vi använt oss av "Performers Appraisal", "Staff Appraisal" och "Appraisal Interview".

I sökandet efter tidigare forskning insåg vi att mycket av litteraturen kring ämnet är så kallad "handbokslitteratur" och få vetenskapliga texter med anknytning till området finns att tillgå.

Handbokslitteraturen har dock hjälpt oss att få bättre kunskap och förståelse för vad som påverkar chefer och organisationer i utformningen av medarbetarsamtalet. Den ”handbokslitteratur” vi tagit till oss är skriven av Marika Ronthy som vi anser att representerar den idealbild som idag finns för den svenska modellen av medarbetarsamtal. Den svenska samtalsformen är unik för Sverige, även Granberg (2003) har konstaterat detta, vi har valt att fokusera på svenska artiklar och svensk litteratur.

## **2.1 Medarbetarsamtalets ojämna maktbalans på grund av deltagarnas yrkesposition**

Maria Lindgren (2001) har i sin avhandling ”*Utvecklingssamtal mellan chefer och medarbetare – Undersökning av en samtalsstyp i arbetslivet.*” undersökt interaktionen i fyra olika utvecklingssamtal. Till grund för hennes undersökning ligger kritisk analys av samtals situationella kontext, organisation och språkliga uttrycksformer. Lindgrens ”*Syfte är att undersöka interaktionen i utvecklingssamtal mellan chefer och medarbetare. Med hjälp av analyser av typfall ska undersökningen mynna ut i detaljerade beskrivningar av ett antal utvecklingssamtal. Dessa ska i sin tur leda till en generaliserad beskrivning av samtalsstypen och en modell som visar hur samtalen formas av samtalsdeltagarnas positioner och förväntningar.*” (Lindgren, 2001:25). Lindgren kommer i avhandlingen fram till att innehållet i och genomförandet av medarbetarsamtalet varierar utifrån målet och syftet med samtalet, men även utifrån behovet och förutsättningarna hos deltagarna. Gemensamt är att medarbetarsamtalet utgår från arbetsförhållanden, verksamhet och relationer till ledning och medarbetare, samt personliga förhållanden, intressen och utvecklingsbehov. Lindgrens beskrivning av hur samtalsformen idag används är att medarbetarsamtal är ett årligt återkommande samtal mellan medarbetare och chef. Det är chefen som förbereder och kallar till samtalet. Chefen förväntar sig ett utbyte av information om det som varit medan medarbetaren förväntar sig gemensam planering.

Lindgrens (2001) slutsatser utgår i huvudsak från oönskade och ojämna maktpositioner som följer med deltagarnas relation. Det framhålls att deltagarna är omedvetna om det makt- och dominansförhållandet som egentligen utövas tydligt i vissa situationer i samtalet och som tonas ner i andra. Det som lyfts fram är att deltagarna upplever att de samtalar och informerar varandra men egentligen är det bara medarbetaren som pratar om sig själv. På ytan ser samtalet jämbördigt ut, men genom att medarbetaren får chefens odelade uppmärksamhet kan medarbetaren bli godtrogen, deltagarna är med andra ord endast skenbart jämbördiga. De mönster Lindgren ser samverkar till att ge chefen makt på ett annat sätt än genom det traditionellt auktoritära eftersom det sker genom en demokratisk samtalsform. Lindgrens slutpoäng påtalar att samtalen inte genomförs på det sätt som deltagarna uppfattar det. Paradoxalt nog är både chef och medarbetare nöjd med samtalet, även om de inte fungerar som det ska. Lindgren tror att detta beror på att medarbetaren är nöjd på grund av uppmärksamheten och att chefen är nöjd för att han/hon får information som annars är svår att få. Rådet som ges är att cheferna kan vara ärliga och lyfta fram att samtalet sker på grund av att de är chefer och det handlar om arbetsledning. Även Pernling och Darius på Trygghetsrådet som utbildar chefer i kommunikation med anställda (SvD, 2003) poängterar



att i professionella samtal måste deltagarnas olika roller som chef/medarbetare lyftas fram och att syftet med samtalet klargörs.

## 2.2 Ifrågasättande av medarbetarsamtalet som en ömsesidig dialog

Ann-Louise Forsström (2000) har i sitt examensarbete *"I dialog med chefen – makt och dominans i utvecklingssamtal"* studerat några utvecklingssamtal i detalj utifrån en språksociologisk utgångspunkt. Studien baseras på fyra autentiska utvecklingssamtal. Syftet med studien är att *"på samtalsanalytisk nivå ge en allmän beskrivning av samtalen och den kringliggande kontexten, och att diskutera hur olika faktorer i den interna och externa kontexten kan tänkas påverka samtalskvalitén."* (Forsström, 2000:3). Tyngdpunkten i studien ligger på att kartlägga samt diskutera samtalen med avseende på makt och dominans. Studien påvisar att chefen är den starkare i samtalet, vilket tog sig uttryck genom att chefen var den som inledde, satte dagordningen samt avslutade samtalet.

Forsström (2000) ifrågasätter i inledningen av sin studie den litteratur som beskriver medarbetarsamtalet som en ömsesidig dialog, hon menar på samma sätt som Lindgren (2001) att samtalsparterna i grunden inte är jämbördiga. Forsström lyfter fram att verkligheten sällan motsvarar den goda bild av medarbetarsamtal som enligt Ronthy och Rosendahl (2003) ska präglas av ömsesidighet, respekt, ärlighet, öppenhet och åsiktsfrihet. Forsström (2000) påtalar att dåligt fungerande medarbetarsamtal kan gör att nyttan av samtalet ifrågasätts ute i organisationen, framförallt om medarbetaren jämför sitt samtal med en idealbild ur en bok eller intern målformulering.

Forsström (2000) presenterar utifrån sin studie tre konkreta förslag hur ett medarbetarsamtal kan bli lyckat, sett ur makt- och dominansperspektiv. Förslagen handlar om att dels klargöra samtalets funktion, komma överens om samtalsramarna samt att låta den tystlåtna komma till tals. En av de viktigaste åtgärderna enligt Forsström är att ge information och utbildning kring vad medarbetarsamtalet ska gå ut på. Det är också viktigt att parterna är överens om vad de förväntar sig av varandra exempelvis vilka ramar som ska gälla för samtalet så att medarbetaren kan förbereda sig. Forsström menar att medarbetaren direkt hamnar i underläge om denne kommer oförberedd.

## 2.3 Enhetschefernas arbetssituation inom äldreomsorgen

Ingrid Hjalmarson, Eva Norman och Gun-Britt Trydegård (2004) har i studien *"Om man ska vara stöttepelare åt andra måste man stå stadigt själv – En studie om äldreomsorgens chefer och deras förutsättningar"* genom egen och andras forskning försökt fånga faktorer som bidrar till förbättringar av arbetsmiljön inom äldreomsorgen. Ett syfte med studien är att ge en utförlig bild av enhetschefernas arbetssituation och förutsättningar för sitt ledarskap. Studien bygger på tjugo individuella intervjuer med enhetschefer inom äldreomsorgen. Det som lyfts fram i rapporten är det komplexa i enhetschefernas yrkesroll. Det som konstateras i studien är att verksamhetschefernas arbete är växlande och föga planeringsbart, arbetsuppgifterna växlar mellan rutinmässiga uppgifter och svåra verksamhetsproblem, antingen gällande

omsorgstagarna, personalen eller verksamheten i stort. Enligt författarna upplever flertalet chefer att de har en stor, ibland övermäktig arbetsbörda som kan ge hälsoproblem.

Ett resultat som presenteras i rapporten är att ekonomin sätter stora spår i enhetschefernas arbete, enligt Hjalmarsson m.fl. (2004) berättar samtliga enhetschefer att budgeten inte tillåter kompetensutveckling av personalen. Delade meningar råder mellan de intervjuade cheferna om de kan leda verksamheten mot uppsatta mål. Hindren är ansträngd ekonomi, hög korttidsfrånvaro och sjunkande kunskapsnivå i personalgrupperna. Utvecklingsarbetet är eftersatt på grund av brist på tid, ork, pengar och även stödet från ledningen saknas ibland (Hjalmarsson, m.fl. 2004).

## **2.4 Varning för minskad arbetstillfredsställelse**

Granberg (2003) ger i sin bok PAOU – *Personaladministration och organisationsutveckling* en mängd konkreta exempel för personal och kompetensutveckling. Genom sin bredd och sin praktiska anknytning utgör boken en bra plattform i det konkreta förändringsarbetet i en organisation. Den teoretiska förankringen i boken redovisas genom ett stort antal referenser.

Granberg (2003) varnar för medarbetarsamtal som en personaladministrativ insats. Då han ser att det finns en stor risk att arbetstillfredsställelsen försämras istället för förbättras om inte organisationen, chefen, den fackliga organisationen och de anställda, klargjort målet och syftet med samtalet innan det börjar användas. Granberg (2003) ser också en fara med samtalsformen om arbetsledningen använder samtalet som ett medel för att manipulera de anställda, få dessa att ”ställa in sig i ledet” och anpassa sig till verksamhetens normer och värderingar. Författaren påpekar liksom Forsström (2000) att den idealbild som ofta lyfts fram i verksamhetens informationsmaterial och handböcker om medarbetarsamtal inte motsvaras av verklighetens medarbetarsamtal. Författaren menar att problemet ska ses ur organisationens personalpolitik, då problemet kan komma ur hur organisationen uttrycker sina värderingar beträffande exempelvis utbildning och kompetensutveckling. Granberg (2003) anser att både chef och medarbetare ska få likvärdig utbildning inför medarbetarsamtals införande, för att motverka att chefen får övertag under samtalet. Författaren anser att medarbetarsamtal är ett bra verktyg om det används på rätt sätt.

## **2.5 Förändring i organisationer**

Införande av medarbetarsamtal i organisationer innebär även att organisationen måste skapa förutsättningar för samtalets genomförande, om samtalet ska leda till utveckling för verksamheten (Ronty, 1998).

Barbro Nilsson har i kapitlet *Arbetsorganisatorisk förändring – en aktörs- eller strukturdriven process?* i boken, *Lärande och förändring i organisationer – Om pedagogik i arbetslivet* (Ellström & Hultman, 2004), sett på förändringsprocesser i organisationer. Nilsson (2004) sammanfogar perspektiven, aktörs- eller strukturdriven process, för att kunna analysera förändringar i fyra olika verksamheter/organisationer. Det empiriska materialet Nilsson (2004) använder är fyra stycken fallstudier i fyra mindre företag, materialet är en del av en

större undersökning som rör förändrings- och utvecklingsprocesser i företag. Nilssons (2004) syfte är att belysa hur och varför arbetets organisering förändras över tid i de undersökta företagen. Författaren lyfter i fram hur och/eller varför förändringar initieras eller genomförs. Det som är i fokus är omständigheterna under vilka förändringarna genomförs. Det är struktur- respektive aktörsrelaterade aspekter i förändringen som aktualiseras.

Utifrån strukturrelaterade aspekter ses externa faktorer som styrande för utformning av organisationen och aktörernas handlingar. Organisationen betraktas som en del av ett större samhälls- och värdesystem, förändring sker för att få anpassning och balans i syfte att få legitimitet i förhållande till omgivningen. Anpassningen anses avgörande för organisationens överlevnad. Förändringar har ett symboliskt värde som gör att organisationen anpassar sig till rådande föreställningar om vad som anses önskvärt och betydelsefullt. Dock antas det att anpassningen inte behöver leda till effektivisering i traditionell mening. Det är den legitimitet som fås i omgivningens ögon, som är det viktiga. Legitimitet uppnås oberoende av om någon anpassning sker till omgivningens krav. Fasaden anpassas genom att tala, om och för, den nödvändiga förändringen (Nilsson, 2004).

Utifrån Nilssons (2004) resonemang framgår att det hela tiden sker ett samspel mellan yttre och inre drivkrafter vid en förändring. De yttre drivkrafterna, omgivningens krav är av betydelse för att förändring ska aktualiseras, planeras och initieras medan de inre, aktörsrelaterade drivkrafterna är avgörande för vad som blir av förändringen, om det ska ske en verklig förändring av strukturen eller inte. Ibland sker således stora förändringssatsningar på strukturen och ibland leder förändringar till mer begränsade satsningar och/eller till en förändrad retorik. Samspelet mellan yttre och inre drivkrafter får konsekvenser för anställdas arbetssituation i form av ändrade arbetsuppgifter och arbetssätt som kräver ökad kompetens, ansvar, eget beslutsfattande och samverkan (Nilsson, 2004).

### **3. TEORETISK REFERENSRAM**

I vår sökning efter litteratur och artiklar inom området medarbetarsamtal uppmärksammades att tidigare utförda studier och forskning inom ämnet till stor del refererar till Marika Ronthys böcker.

Ronthy (1998) har byggt sitt resonemang och sin modell för medarbetarsamtal utifrån begreppsförklaringar och teorier om dialog, relationer, kommunikation, empati, psykologiska försvar, ledarskap, organisation etc. Den teori som vi finner av värde för vår studie och som även Ronthy (1998) använt sig av är Maslows behovstrappa samt Herzbergs motivationsteori.

Marika Ronthy har under snart fyra decennier arbetat med människor i utveckling. Hon har skrivit ett stort antal böcker som handlar om ledarskap och medarbetarsamtal. Dessa böcker ses som ett verktyg för chefer och medarbetare inom flera stora organisationer. Marika Ronthy är en av grundarna till företaget *"Amfora samtal och ledarskap"* vars kunder är flera stora organisationer som exempelvis SVT, Sveriges kommuner och Landsting, Sida, IKEA, Arbetsmiljöverket med flera ([www.amforasamtal.se/kunder.php](http://www.amforasamtal.se/kunder.php)).

Den undersökta kommunens skriftliga underlag för medarbetarsamtal kan knytas till det underlag som Sveriges kommuner och Landsting rekommenderar, vissa uttryck är direkt kopierade. Det finns därför anledning att tro att det är Marika Ronthys böcker som ligger till grund för den idealbild som finns av medarbetarsamtal, för den undersökta målgruppen.

### 3.1 Marika Ronthys modell för medarbetarsamtal

Ronthy ser att det yttersta syftet med medarbetarsamtal är att utveckla verksamheten. Hon menar att när medarbetarna i organisationen utvecklas personligt och yrkesmässigt, leder detta till att hela organisationen utvecklas (Ronthy & Rosendahl, 2003). Samtalet ska vara ömsesidigt med vilket Ronthy menar att båda parter har ansvar för samtalets innehåll, att det blir meningsfullt och att samtalet blir av. Medarbetarsamtalet ska vara ett hjälpmedel för chef och medarbetare att i lugn och ro reflektera tillsammans med verksamhetens bästa i fokus. Samtalet ska vara ett led i strategin att uppnå verksamhetens mål. Hemligheten bakom kvaliteten i medarbetarsamtal är en bra relation mellan chef och medarbetare, en relation som gör att chef och medarbetare visar varandra intresse, respekt och förståelse (Ronthy 1998).

Kvalitet i utvecklingssamtal förutsätter enligt Ronthys att:

- *”Organisationen har givit förutsättningar för att samtalen ska kunna genomföras. Har en chef t ex fler än tjugo medarbetare, försvåras möjligheten att genomföra individuella samtal.*
- *Attityden till samtalet uttrycks på ett positivt sätt. Chefer och medarbetare visar i handling att de ser samtalen som nödvändiga.*
- *Det goda exemplet lyfts fram. Ledingen visar i handling att samtalen är viktiga bidrag till verksamhetens utveckling. Genom att lyssna på medarbetare kan man fånga upp många goda tankar och idéer, som bidrar till nya strategiska beslut.*
- *Fokus ligger på verksamhetsutveckling. I samtalet kommuniceras både företagets vision och deras mål.*
- *Innehållet i samtalet har en jämn fördelning mellan göra- och vara- frågor. Förutom att samtala om företagets vision och mål, samtalar man om sakfrågor och värderingsfrågor. Samtalsprocessen rör sig som en våg över och under komfortgränsen.*
- *Samtalet genomförs på individ- och gruppnivå. Om den grupp som en chef ansvarar för är stor, kan man med fördel börja med gruppdialog. Vid verksamhetsdialogen är gruppens bidrag till verksamheten i fokus.*
- *Det råder ett ömsesidigt ansvar mellan ledare och medarbetare. Det förväntas till en början att chefen tar initiativ till utvecklingssamtalet men även medarbetarna kan/ska ta initiativ till samtalet, eftersom var och en har ansvar för sin egen utveckling.”*  
Ronthy (1998:101-102)

Problem som Ronthy (1998) kan se är att medarbetarsamtalet har individen i centrum istället för att koncentrera sig på organisationen som helhet. Samtalen går ofta ut på att göra en utbildningsinventering, individuella utvecklingsplaner och att formulera individuella mål. Det gör att medarbetare inte ges möjlighet att förstå i vilket sammanhang de befinner sig, vilket i

sig skapar problem när de gemensamma målen ska nås. Medarbetarsamtalets syfte kan bara nås om båda parter är på det klara med verksamhetens vision och mål, och utifrån dessa kan uttrycka vilken kompetens som eftersträvas för att kunden ska få det den behöver (Ronthy, 1998). Ett annat problem är enligt Ronthy och Rosendahl (2003) att om medarbetarsamtalet endast utförs en gång per år, så bidrar de sällan till utveckling. Ronthy (1998) menar att tätare samtal behövs när omvärlden förändras snabbare. Den kollektiva intelligensen som är av stort värde för verksamhetsutveckling blir annars svår att ta tillvara. Medarbetarsamtalen måste enligt Ronthy (1998) anpassas till den tid vi lever i och till de värderingar som dagens verksamheter/organisationer bygger på.

### 3.2 Maslows behovstrappa

Den amerikansk psykolog Abraham Maslow, utgick från att mänskliga behov följer en viss ordning. Maslow presenterade 1950 en modell bestående av fem nivåer (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Behovstrappan är en förklaringsmodell inom psykologin. I dag menar Ronthy (2007) att många ur den yngre generationen ute i arbetslivet befinner sig på det sista steget i trappan, de har ett större behov av självförverkligande än tidigare generationer. Enligt Jacobsen & Thorsvik, 2002 hävdar Maslow att människan har fem grundläggande behov och att vi agerar efter var vi befinner oss i trappan. De underliggande behoven måste vara tillfredsställda innan människan kan gå vidare och ta nästa steg upp till nästa nivå enligt Maslows teori (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Maslows behovstrappa enligt Jacobsen & Thorsvik (2002).

- De *fysiologiska behov*, dessa finns i den nedre delen av behovshierarki och står för fysisk tillfredställelse. Basala fysiska behov som exempelvis hunger, törst, sömn, värme etc. (Jacobsen & Thorsvik, 2002).
- *Trygghetsbehov*, är de behov som omfattar både fysisk och känslomässig trygghet. Psykologiska behov som struktur, stabilitet, skydd, trygghet är viktiga. Maslow menar enligt Jacobsen & Thorsvik (2002) att i detta behov försöker människan att försvara sig för vissa risker som kan uppstå i det dagliga livet.
- *Sociala behov*, hit hör behoven av vänskap och samhörighet i sociala grupper och känslomässiga band till andra människor. En av de vanligaste orsakerna till anpassningssvårigheter är brister i tillfredställelse av sociala behov. Maslow menar enligt Jacobsen & Thorsvik (2002) att när exempelvis en anställd känner sig delaktig och har bra samarbete med medarbetare skapas motivation för att engagera sig i sina arbetsuppgifter.
- *Behov av status och prestige*, Maslow lägger enligt Jacobsen & Thorsvik (2002) stor betoning på behovet av status och prestige. Det kan handla om att känna självrespekt, få erkännande, bekräftelse och uppmärksamhet. Maslow menar att det är av lika stor betydelse att få erkännande av andra för sina prestationer som det är att individen värdesätta sig själv för sina bedrifter. Genom att respektera sig själv skapas självförtroende och självkänsla. Arbetsrelaterat kan det handla om att exempelvis få bekräftelser, feedback både från kollegor och chef, men även feedback utifrån sig själv genom att vara tillfredställd och nöjd med sina insatser. Maslow menar att kunna respektera sig själv är att nå toppen på behovstrappan, då det handlar om självförverkligande enligt Jacobsen & Thorsvik (2002).

- *Behov av självförverkligande*, individen lyckas utnyttja sina förmågor, lyfta fram sina talanger och förverkliga möjligheter. Det kan exempelvis handla om att försöka bli tillfreds med sitt yrkesval, yrkesutförande etc. Individen behöver enligt Maslow teori förverkliga sig som den han/hon är. Den som har uppfyllt alla andra behov i trappstegen kan ägna sig åt självutveckling på många olika vis, exempelvis genom att visa vilka personliga kunskaper och kompetenser man har och som man kan erbjuda organisationen. Det kan även handla om att få utöka ett personligt ansvar eller söka högre befattningar. Individen får ett ökat behov av mer utmaningar och kreativitet för att kunna känna tillfredställelse (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

### 3.3 Herzbergs motivationsteori

Frederick Herzbergs har utfört studier, för att undersöka vilka faktorer som kan bidra till tillfredställelse och missnöje, hos anställda. I slutet av 1950-talet gjorde han tillsammans med några kollegor en omfattande litteraturstudie av mer än tvåtusen böcker och artiklar om anställdas inställning till sitt arbete. Studien visade att variabler som bidragit till nöje verkade vara olika de variabler som bidragit till missnöje. För att undersöka resultatet bad Herzberg två olika yrkesgrupper (revisorer och ingenjörer) att beskriva tillfällena och händelser som de upplevt positivt och negativt på jobbet. Resultatet av denna undersökning ledde till Herzbergs motivation och hygienteori. Tillsammans med Bernard Mausner och Barbara B. Snyderman publicerades observationerna i boken *"The Motivation to Work"* 1959 (Sachau, 2007).

Resultatet av studien påvisade att faktorer relaterade till arbetet ökade motivationen medan andra faktorer gav upphov till missnöje. Herzbergs motivationsteori bygger på två faktorer, motivation och hygien. Hygienfaktorer beskriver den kontext eller miljö i vilken den anställda utför sitt arbete och motivationsfaktorer sammankopplas med beskrivningar av den anställdes förhållande till det hon/han gör i sitt arbete (Sachau, 2007).

Hygienfaktorer enligt Jacobsen & Thorsvik (2002):

- *företagets politik och administration*, det vill säga företaget som helhet och inte förhållanden mellan över och underordnade.
- *arbetsledningen*, vilken kompetens chefen har och hur denne vägleder sina underanställda
- *de mellanmännsliga relationerna*, mellan under och överordnade
- *lön*
- *status*
- *anställningstrygghet*
- *arbetsförhållanden som påverkar privatlivet*

Hygienfaktorer leder inte till högre motivation men finns de inte skapas missnöje.

Motivationsfaktorer enligt Jacobsen & Thorsvik (2002):

- *prestationer*, tillfredsställelsen över ett väl utfört arbete, möjlighet att lösa problem samt kunna se resultatet av ett utfört arbete.
- *erkännande*, i form av tydligt beröm för ett väl utfört arbete
- *arbetsuppgifterna, i sig själv*, att de är intressanta, varierande, utvecklande och skapande
- *ansvar*, att ha kontroll över den egna arbetssituationen och ha möjlighet att bestämma hur arbetet ska utföras
- *befordran*, ger möjlighet att avancera till bättre positioner inom organisationen/företaget
- *utveckling*, möjlighet till att lära sig nya saker.

När motivationsfaktorer är närvarande i arbetet är den anställdes behov av prestation och erkännande tillfredsställt, vilket kommer att resultera i positiva känslor och motivation. I jämförelse med hygienfaktorer så kan motivationsfaktorer öka tillfredsställelsen men har en liten effekt på missnöje (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Att försöka öka den anställdes arbetstillfredsställelse och motivation genom att exempelvis höja lönen, ge bättre förmåner eller förbättra den anställdes arbetsförhållande var enligt Herzberg att gå fel väg. Han ansåg att arbetsberikning som exempelvis mer makt, mer frihet och ansvar, rikligt med uppskattning, kunskaper och utveckling och fler utmaningar var det som behövdes, för att öka den anställdes motivation och arbetstillfredsställelse (Bolman & Deal, 2005).

1968 publicerade Herzberg artikeln ”*One more time: How do you motivate employees?*” i tidskriften Harvard Business Review. Herzberg (1968) menar att det kan vara svårt att få en anställd att arbeta produktivt. Det räcker inte alla gånger att be den anställda att utföra en arbetsuppgift, utan arbetsledaren tar till andra metoder som exempelvis KITA (kick in the pants), en spark där bak för att få den anställda att utföra arbetsuppgiften, detta har dock visat sig vara ett dåligt alternativ. Genom att ge den anställda en spark i baken får arbetsledaren troligtvis den anställda att utföra arbetsuppgiften, men det ger ingen motivationsökning utan enbart till kortsiktigt utfört arbete. Herzberg (1968) menar däremot att om arbetsledningen strävar mot att få den anställda att se arbetsuppgiften som spännande och stimulerande (motivationsfaktor) behövs ingen spark i baken (hygienfaktor) för att den anställda skall utföra sitt arbete.

Sammanfattningsvis så uppstår missnöje när hygienfaktorer, det som anställda ser sig ha rätt att kräva inte infinner sig, exempelvis bra anställningsvillkor eller rimlig lön, samtidigt som det inte automatiskt skapas motivation om/när bristande i hygienfaktorer rättas till. Motivation skapas/ökar däremot av de faktorer som berör själva arbetet som exempelvis ansvar, erkännande, laganda och självständighet. Belöning i form av exempelvis ökad lön, längre semester eller kortare arbetspass är enligt Herzbergs (1968) dåliga kortsiktiga åtgärder, medan

förstärkning av motiverande faktorer ger bättre och mer långsiktiga resultat (Herzberg, 1968 återpublicerad i Harvard Business Review, 2003).

## **4. METOD**

Som forskningsansats har en kvalitativ fokusgruppsintervju använts, då intresset ligger på att få en förståelse för hur individer i grupp upplever ett visst fenomen, studien faller således inom ramen för en kvalitativ forskningsstrategi (Kvale, 1997; Trost, 2004).

### **4.1 Urval**

Urvalet bestod av fem kvinnliga undersköterskor mellan 27- 49 år, samtliga med långvarig anställning inom kommunens äldreomsorg i en glesbygdskommun. Fyra av informanterna har jobbat mer än 10 år inom kommunens äldreomsorg. En informant har varit anställd inom kommunen i 11 år och arbetat inom äldreomsorgen i ett år. Samtliga deltagare i fokusgruppen har deltagit i medarbetarsamtal flertalet gånger, de är själva osäkra på antalet.

För att rekrytera deltagare besöktes tre enhetschefer på olika äldreboenden samt en enhetschef inom hemtjänsten i kommunen, för att presentera syftet med studien. Samtliga enhetschefer gav oss namn på medarbetare som arbetade den dag enheten besöktes och som även skulle arbeta kvällen den aktuella dag då intervjun var tänkt att genomföras. Urvalet styrdes av att det var det absolut effektivaste sättet för att få en grupp anpassad till studiens syfte. Informanterna kontaktades personligen genom besök på respektive arbetsplats, vi berättade om studien och frågade om de ville delta i en fokusgruppsintervju, de första som tackade ja fick delta. Vi fann inget som talade emot detta tillvägagångssätt då målet var att få deltagare som inte arbetar tillsammans men ändå har samma arbetsgivare och bör ha liknande erfarenheter av medarbetarsamtal. Samtliga deltagare som tillfrågades hade kännedom om varandra men hade aldrig arbetat tillsammans. Studiens urval är litet, dock konstaterades efter transkribering och genomläsning av materialet att det empiriska materialet att arbeta med var tillräckligt omfattande, samt svarade bra mot studiens syfte. Kvale (1997) anser att i en kvalitativ studie där syftet är att få kunskap om en individs upplevelse, eller när det är viktigt att en djupare förståelse uppnås beträffande ett fenomen eller situation, kan det ibland räcka med en enda intervju.

### **4.2 Fokusgruppsintervju**

Fokusgruppsintervju är en kvalitativ metod och teknik för att undersöka hur upplevelser, åsikter och tankar uttrycks i en grupp utifrån ett specifikt ämne (Wibeck, 2000). Valet att genomföra en fokusgruppsintervju föll sig naturligt då intresset var att studera hur en grupp omsorgspersonal diskuterar sina upplevelser av medarbetarsamtal, vilka uppfattningar och erfarenheter yrkesgruppen har. Enligt Kvale (1997) kan vi genom språket förstå andra människors perspektiv och livsvärld (Kvale, 1997).

Syftet med den kvalitativa metoden är att få en djupare kunskap än vad som kan fås vid en kvantitativ undersökningsmetod, vi är inte intresserade av att kunna generalisera resultatet



mer än till den bestämda yrkesgruppen, inom äldreomsorgen i den specifika kommunen, en begränsning med metoden som Wibeck (2000) lyfter fram.

Metoden baserar sig på att forskaren ska försöka stimulera en diskussion, där deltagarna till stor del själva styr samtalet under fokusgruppsstillfället, det gör det även möjligt att se vad som är socialt accepterat att säga inom gruppen om det specifika ämnet (Wibeck, 2000).

Enligt Wibeck (2000) ska det, i en fokusgruppintervju, helst finnas en moderator och en observatör. Moderators roll är att uppmuntra till diskussion mellan deltagarna, presentera diskussionsämne samt att vid behov styra diskussionen så att den behandlar det ämne som ska diskuteras. Observatörens roll ska vara att under samtalet föra anteckningar om vem som säger vad, samt att anteckna olika icke verbala signaler som kan uppstå under diskussionens gång (Wibeck, 2000).

#### **4.2.1 Utformning av intervjuguide**

Syftet för vår del, med fokusgruppsintervjun var att försöka stimulera en diskussion utifrån givna teman, där deltagarna till stor del förväntades styra diskussionen, som kunde leda oss till att förstå deras upplevelse. För att kunna uppnå detta valdes en intervjuguide, delvis strukturerad i sin utformning, vilket gav oss möjligheten att styra diskussionen efter studiens syfte, samtidigt som vi öppnade för en fri diskussion mellan fokusgruppsdeltagarna.

Intervjuguiden består av en inledande information samt frågetyper som, öppningsfrågor, introduktionsfråga, övergångsfråga, nyckelfrågor samt avslutande frågor (se Intervjuguide, bilaga 2) (jmf. Wibeck, 2000;Kvale, 1997).

Den inledande informationen avsåg presentation av oss, tidsåtgång, studiens syfte, information om de etiska aspekterna, hur intervjun var tänkt att genomföras samt vad intervjumaterialet skulle komma att användas till.

Öppningsfrågornas syfte är enligt Wibeck (2000) att introducera gruppdeltagarna för varandra för att öka deras känsla av tillhörighet till fokusgruppen. Intervjuguidens öppningsfrågor handlade om att deltagarna presenterade sig inför varandra med namn, ålder, utbildning och arbetsplats. När senaste medarbetarsamtalet skett samt med vilka tidsintervaller medarbetarsamtalet genomförs.

Introduktionsfrågan syftar enligt Wibeck (2000) till att belysa det ämne som kommer att diskuteras i fokusgruppen. Intervjuguidens introduktionsfråga syftade till att belysa gruppdeltagarnas upplevelser av medarbetarsamtal.

Övergångsfrågor syftar enligt Wibeck (2000) till att få deltagarna att se på ämnet från olika perspektiv. Övergångsfrågan i intervjuguiden, var på vilket vis deltagarna förberedde sig inför medarbetarsamtalet.

Enligt Wibeck (2000) är nyckelfrågorna de viktigaste frågorna för analysen. Våra nyckelfrågor handlade om att ta reda på vilket syfte deltagarna anser medarbetarsamtalet har, men även vilket syfte deltagarna tror chefen har med medarbetarsamtalet.

De avslutande frågorna innefattade hur deltagarna såg på medarbetarsamtal i jämförelse med andra samtalsformer deltagarna har tillsammans med sin chef, samt hur de såg på medarbetarsamtal som ett verktyg för att påverka sin arbetssituation.

### **4.3 Genomförande av fokusgruppintervju**

Fokusgruppsintervjun genomfördes i ett mindre grupprum där bekväma stolar stod runt ett bord. För att skapa en trivsamt och avslappnad situation bjöds deltagarna i inledningskedet av fokusgruppsintervjun på kaffe, bullar och godis. Innan intervjun påbörjades, beslutades att en av oss skulle fungera som moderator och en som observatör. Moderatorns roll vara att leda diskussionen, observatörens roll var att föra anteckningar, hantera mobiltelefoninspelning samt att stödja moderatören vid behov. Deltagarna satt tillsammans med moderatören runt bordet och observatören satt utanför denna ring.

Fokusgruppsintervjun inleddes med presentation av oss själva, studiens syfte och hur intervjun var tänkt att genomföras. Deltagarna informerades om att det inte finns något som är rätt eller fel, utan att det var deras unika synpunkter och åsikter i diskussionen som var av intresse. Information gavs om att samtalet skulle spelas in och att den planerades ta cirka en timme i anspråk. För att undvika eventuella tekniska problem användes två mobiltelefoner. Information gavs om de etiska principerna, att deltagandet var frivilligt samt att materialet skulle behandlas konfidentiellt. Deltagarna uppmanades att diskutera så fritt som möjligt utifrån intervjuguiden och att moderatorns roll inte var att fungera som diskussionsdeltagare utan som införare av diskussionsfrågor.

Efter inledningen startade intervjun genom att moderatören bad samtliga deltagare att presentera sig med förnamn, ålder, utbildning, anställningsår, arbetsplats samt hur många medarbetarsamtal de deltagit i. Under diskussionens gång introducerade moderatören de planerade frågorna. Moderatören gick in vid två tillfällen och styrde tillbaka diskussionen då den tenderade att avvika alltför mycket från det givna ämnet. Under diskussionen ställde moderatören även ett fåtal frågor för att bekräfta och få förtydligande på några uttalanden.

#### **4.3.1 Transkribering**

Efter fokusgruppsintervjun transkriberades materialet. Att göra en utskrift från en inspelning är förbundet med en rad tekniska och tolkningsmässiga problem som det inte finns någon standardlösning på (se Kvale, 1997). För att undvika detta så långt som möjligt återgavs gruppintervjun så ordagrant som möjligt, med tillägg inom parantes, där deltagarna skrattat, avbrutit eller gjort någon gest. Tveksamheter och pauser markerades med punkter. Genom att återge gruppintervjun ordagrant minskades risken för att viktiga ledtrådar skulle gå förlorade. De citat som presenteras i resultat och analysavsnittet har översättas till skriftspråk i så liten utsträckning som möjligt, då vi finner informanternas språk fullt presentabelt. I enlighet med konfidentialitetskravet har vi tagit bort deltagarnas namn och uppgifter som kan härledas till deltagarnas arbetsplatser (Vetenskapsrådet, 2002).

### 4.3.2 Analys och tolkning av resultat

Analysen påbörjades redan under fokusgruppsintervjun då vi iakttog interaktionen, dels mellan oss och deltagarna och dels mellan deltagarna. Under fokusgruppsintervjun gick det att se hur deltagarna påverkades av varandras berättelser och hur deras egna tolkningar av sina upplevelser och förklaringar ändrades. Det är svårt att avgöra om deras förståelse ändrades på grund av att de fick en större förståelse under diskussionen eller om det var ett resultat av den interaktion som skedde mellan deltagarna, som fick dem att känna tillhörighet med gruppen. Wibeck (2000) påtalar att gruppmedlemmar ofta har en önskan att förbli medlemmar i gruppen, vilket kan påverka deras agerande. Kvale (1997) menar att intervjun i sig skapar större förståelse och kunskap hos den intervjuade. Känslan vi fick under intervjun var att deltagarna inte tycktes benägna att påverkas av varandra, då deltagarna vid flera tillfällen uttryckte olika uppfattning, dock kunde vi se att deltagarna med hjälp av varandra fick förklaringar till upplevelser de inte helt var på det klara med själva. Dessa förklaringar kan sägas vara början till vår analys. Kvale (1997) har i analysens sex steg, tagit upp just att den intervjuade börjar se nya samband i sin livsvärld, vilket vi utifrån fokusgruppsintervjun blev medvetna om utifrån hur diskussionen mellan deltagarna utvecklade sig. I vissa diskussioner enades deltagarna om en gemensam förståelse och i andra fall stod de fast vid sina skilda åsikter.

Det transkriberade materialet strukturerades inför analysen, först efter de teman vi valt att strukturera intervjufrågorna efter, därefter såg vi att diskussionerna ofta behandlade flera områden parallellt vilket gjorde att vi valde att delvis kategorisera efter Ronthys (1998) förutsättningar för kvalitet i medarbetarsamtal och delvis efter de områden som fokuserades av fokusgruppsdeltagarna. Den slutliga kategoriseringen av materialet kan sägas utgå från deltagarnas upplevelser av medarbetarsamtalet inlagt under rubriker inspirerade av Ronthys (1998) förutsättningar för kvalitet i medarbetarsamtal, därefter plockades allt överflödigt bort. Det vi gjort kan liknas vid vad Kvale (1997) benämner meningskategorisering utifrån teori och vid vad Wibeck (2000) kallar innehållsanalys, då vi inte fokuserat närmare på interaktionen mellan gruppdeltagarna. Kategoriseringen av deltagarnas uttalanden gjorde det lättare att jämföra hur medarbetarsamtal upplevs och utförs med de råd som ges i ”handbokslitteraturen”. Under analysarbetets gång växte sig bilden av deltagarnas upplevelser allt klarare och även förståelsen för deras upplevelse blev påtagligare när det transkriberade materialet sattes i relation till tidigare forskning och teori.

Frågorna som ställdes för att tolka texten utgick på grund av att deltagarna i fokusgruppen kom från olika arbetsplatser, från att deltagarna till stor del kunde ses som representanter. Deltagarna tycktes även se sig själv som representanter för respektive arbetsplatser utifrån hur diskussionen fördes. De jämförde ofta sina chefer och arbetsplatser och sa ofta vi och syftade på hur det var på deras egen arbetsplats. Vid andra tillfällen kom deltagarna fram till gemensamma eller likvärdiga upplevelser. De tolkningar som deltagarna gjorde verkar stundtals gå över intervjupersonernas självförståelse och styrdes mer av sunda förnuftsens förståelse, vilket även vår tolkning kan sägas ha gjort därefter. Det vi har försökt tolka är vad deltagarna egentligen säger om exempelvis chefernas attityd till medarbetarsamtal eller vad är

det deltagarna upplever att syftet med medarbetarsamtalet är (jmf. Kvale, 1997). Resultatet har sedan satts i relation till tidigare forskning och teori, det vi nu kan se saknas är möjligen teorier om attityd och makt för att kunna få en djupare förståelse, vi valde dock att avstå från att analysera utifrån maktteori och begreppet attityd, då det återfinns i tidigare forskning. Vi kan sägas ha begränsat oss till jämförelsen mellan verkligheten tolkad genom medarbetarnas upplevelse och idealbilden för medarbetarsamtal utifrån "handbokslitteraturen".

#### **4.4 Etiskt förhållningssätt**

Under undersökningens gång har etiska överväganden kontinuerligt gjorts för att skydda informanterna utifrån vetenskapsrådet fyra forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning, det vill säga informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Informanterna garanterades konfidentialitet först via det informationsbrev som delades ut inför intervjun (se Informationsbrev, bilaga 1). Vid intervjutillfället delgavs informanterna återigen informationen. Samtliga deltagare lämnade sitt samtycke till att medverka i studien, de gav även samtycke till inspelning av gruppintervjun. Informanterna informerades om att deras namn och övriga data som möjligen kan knytas till dem, kommer att fingeras samt att det okodade empiriska materialet kommer att förvaras så att ingen obehörig kan ta del av det. Löfte gavs att det inspelade materialet och transkriberingen av denna enbart kommer att användas i uppsatsarbetet och att det efter examinationen kommer att förstöras (Vetenskapsrådet, 2002). Efter studiens färdigställande kommer uppsatsen att skickas till samtliga informanter för kännedom.

Ett etiskt problem som kan finnas med en fokusgruppsintervju är att forskaren endast kan lämna garantier för sitt eget agerande. Det kan inte garanteras att deltagarna i gruppintervjun inte sprider information om varandra. Detta gjordes deltagarna medvetna om inledningsvis av fokusgruppsintervjun, vilket även förespråkas av Wibeck (2000).

#### **4.5 Validitet och Reliabilitet**

Validitet avser att mäta det som är relevant i sammanhanget, med reliabiliteten avses att mäta på ett tillförlitligt sätt (Kvale, 1997).

Reliabiliteten vid en kvantitativ studie handlar om pålitlighet och tillförlitlighet. Då vi gjort en kvalitativ undersökning har tillförlitligheten (reliabiliteten) i studien stärkts genom redogörelse för tillvägagångssätt, datainsamling, urval, analys, resultatredovisning och vad slutsatser bygger på. Genom att redogöra för samtliga processer kan läsaren bedöma arbetsprocessen och bilda sig en uppfattning om tillförlitligheten, samt få en möjlighet till alternativa tolkningar (Kvale, 1997). Hög reliabilitet erhålls även genom att olika forskare, oberoende av varandra kommer fram till samma resultat genom att analysera materialet (Wibeck, 2000). Genom att vi båda analyserat materialet utifrån de teman som vi är intresserade av och därefter använt oss av de sekvenser i intervjuutskriften som vi båda anser att står för samma sak och hör till samma kategori har vi försökt öka reliabiliteten.

För att stärka validitet har Trost (1997) rekommendationer följts, vi har tagit del av tidigare forskning och litteratur som berör det aktuella ämnet, samt använt en metod lämplig för syftet med undersökningen. Vid analysen av materialet har resultatet jämförts och bekräftats utifrån tidigare forskning och litteratur. Enligt Kvale (1997) är validiteten i en kvalitativ studie kopplad till undersökarens skicklighet, dennes förmåga att kontrollera, ifrågasätta och teoretiskt tolka sina upptäckter. Kvale (1997) menar att hög hantverksskicklighet borgar för hög validitet. Objektivitet hör till hantverksskicklighet, det vill säga forskarens förmåga att vara neutral och inte färga data med sin förförståelse (Kvale, 1997). Det kan vara svårt vid en fokusgrupp intervju då forskarna blir en del av interaktionen, samtidigt som det kan vara positivt då vi sedan tidigare är insatta i intervjupersonernas yrkesvardag, denna insyn kan stärka validiteten på grund av att risken för felaktiga tolkningar och missförstånd angående deras yrkesvardag minskar.

Det finns dock faktorer som kan påverkat validiteten i studien, en faktor är vår förförståelse, vi har själva varit delaktiga i mindre lyckade medarbetarsamtal, vilket kan ha påverkat hela undersökningsprocessen från planering och insamling av material till sammanställning och analys utifrån vår förförståelse. En annan faktor är att en av oss tidigare arbetat inom äldreomsorgen, i den aktuella kommunen. Genom att låta den personen vara observatör vid intervjutillfället gjordes ett försök att eliminera risken för påverkan i diskussionen. Den tredje faktorn är att vi går en ledarskapsutbildning, vilket kan ha hämmat deltagarna i diskussionen. Det har därför varit viktigt att vara självkritisk under studiens gång, så inte förförståelsen och vår påverkan, tagit överhand och trängt undan ny kunskap från fokusgruppsintervju och litteraturstudie (jmf. Kvale, 1997).

## **5. RESULTAT OCH ANALYS**

Resultat och analys presenteras genom att resultatet redovisas och sätts i relation till tidigare forskning och Marika Ronthys modell för medarbetarsamtal samt analyseras med hjälp av Maslows behovstrappa och Herzbergs motivationsteori. Analysen är indelad och har fått rubriker utifrån de teman som framkom i analysen av materialet. I slutet av avsnittet ges en kortare sammanfattning av resultat och analys. Avslutningsvis presenteras studiens slutsatser i uppsatsförfattarnas egen slutdiskussion.

### **5.1 Medarbetarsamtalet i den undersökta kommunen**

I den undersökta kommunens äldreomsorg sker medarbetarsamtal en gång per år, det finns ett skriftligt underlag som ligger till grund för samtalet. I det skriftliga underlaget framkommer att *”medarbetarsamtalet ska vara en fortlöpande process som leder till en ständig utveckling av verksamheten och medarbetarna”* (Medarbetarsamtal, bilaga 3). Inledningsvis i underlaget för medarbetarsamtal presenteras målet med samtalet som är *”att förbättra kommunikationen, att skapa delaktighet, att utveckla medarbetare och chef och att planera och sätta mål”*. Samtliga deltagare i fokusgruppsintervjun har varit med om medarbetarsamtal, samtalsformen har funnits inom äldreomsorgen i den undersökta kommunen fem till sex år. Det är svårt att avgöra om medarbetarsamtalet blivit en fast rutin som alla enheter tagit till sig då det är en viss variation i antalet samtal som deltagarna i fokusgruppintervjun varit på, eller om antalet samtal är svårt att minnas, två av deltagarna säger *”jag tror jag varit på tre eller fyra samtal”*. En säger att de har medarbetarsamtal vart annat år och lönesamtal vart annat, dessa båda samtal äger båda rum

varje år efter vad vi förstått när vi sett till vad som kommer fram under intervjuens gång. Rutinerna och avsikten med medarbetarsamtalet verkar inte vara helt klar för deltagarna, det skiljer uppenbarligen mellan enheterna, hur samtalen genomförs och även om det skriftliga underlaget används. Enligt en av deltagarna användes det skriftliga underlaget endast vid det första samtalet hon deltog i.

I inledningsskedet av studien togs kontakt med en av äldreomsorgens samordnare/utvecklingsansvarig i den undersökta kommunen I samtalet bekräftades att det finns ett gemensamt skriftligt underlag för medarbetarsamtal inom äldreomsorgen. Det framkom även att varken chefer eller medarbetare fått någon form av utbildning inför införandet av samtalsformen.

## 5.2 Omsorgspersonalens upplevelser av medarbetarsamtalet

Den allmänna upplevelsen av medarbetarsamtalet hos deltagarna, är att samtalet uppskattas och ses som ett bra sätt att lära känna sin chef på, samt att få visa vem man själv är. Deltagarna uttrycker att samtalet behövs för att de ska få tillfälle att prata ostört med chefen.

*IP 2: "Det är lugnet det, att man får sitta själv och att man är instängd, att man får ta den tid ... vi kan sitta två vi kan sitta tre timmar tror jag ... det har väl ingen gjort men två kan man sitta, att man får sitta själv det tycker jag är bra... ja, jag har ju inte haft så många jag har bara haft tre tror jag... (skratt) det räcker tycker jag... jag känner ju henne så väl... det kanske är annat om man inte känner henne så väl."*

*IP 3: "Det är ju fokus på en själv då... som regel är ju fokus på vårdragarna, men nu är det ju... nu gäller det mig och mitt..."*

*IP 1: "Ja men det är ju bra när man inte har haft den chefen tidigare då man är vikarie... då får man ju verkligen en chans att göra sig sedd och hörd... ordentligt utan andras... medverkan..."*

Medarbetarsamtalen ses som viktigt, deltagarna påtalar att de gärna skulle se att samtalet gavs mer tid samt att det var fler än ett samtal per år.

*IP 3: "ja men det är ju lite kort tid, vår chef brukar ha en timme och det är för kort tid"*

*IP 4: (skratt) "... ja, det håller jag med om, det är för kort tid"*

*IP 1: "Vi hade två timmar avsatt... och det var nästan att det var lite för lite och det gällde alla i personalen för vi hade väldigt mycket att prata om. Men vi höll oss ju till det här (viftar med det skriftliga underlaget) inga utsvävningar..."*

*IP 3: "Mm... ja, man får liksom en liten kick av det, sådant som förbättrar, man har fått lite feedback och ja jag tycker det är bra. Jag tycker det ska vara oftare än bara en gång om år... jag tycker att det ger någonting."*

Feedbacken deltagarna får uppskattas, samtalet ger bekräftelse på att chefen faktiskt ser vad de gör. Det framgår vid upprepade tillfällen att deltagarna har behov av mer uppmärksamhet och/eller tid med sin chef.

Utifrån Maslows behovstrappa kan tolkas att deltagarna befinner sig på det andra och tredje steget, det vill säga deltagarna har behov av att känna sig trygga och få uppmärksamhet. Genom samtalet blir deltagarna sedda, hörda och bekräftade, vilket ger dem trygghet. Uppmärksamhet är ett behov som tillfredställs när människor känner samhörighet och känner sig behövda av andra (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

### 5.2.1 Ojämnlik maktbalans utifrån medarbetarnas upplevelser

Deltagarna uppskattar att chefen uppmärksammar vad deltagarna gör och vad deltagarna tycker. Samtliga deltagare har en föreställning om att deras chefer verkligen hör och ser vad som händer på arbetsplatsen, de är inte medvetna om de inslag av makt och kontroll som kan sägas förekomma i samband med medarbetarsamtalet som Lindgren (2001) lyfter fram.

*IP 2: "Ja, men jag tror ju att de har ju lite pejl... för första gången då ... ja, det var ju för tre år sen, då sa hon och jag vet ju vad du tycker om mig sa hon. Jaha, sa jag, vad tycker jag då. Jo, du tycker att jag ska vara lite mer jäklar anamma och slå näven i bordet. Ja, sa jag det tycker jag. Det visste hon ju då..."*

*IP 4: "Ja, men det beror väl på vad man har för chef och... hur bra dom är på och läsa en. Och hur mycket de engagerar sig i personalen."*

*IP 2: "Det första jag var på... man blev bekräftad, chefen hade sett en... fast man inte trodde det, så upplevde jag det första."*

*IP 3: "Jaha har hon märkt det?... jag är ju väldigt förvånad att vår chef har koll på oss, men hon har ju det. Men det är ju inte så många minuter vi träffas, jag förstår inte det"*

*IP 3: Men hon vet mer än man tror."*

Den här typen av uttalanden av chefen som sker för att visa medarbetaren att chefen ser och känner medarbetaren, genom att lägga orden i munnen på denne, ser Lindgren (2001) som ett sätt att kontrollera och delvis styra medarbetarnas föreställningar om chefen. Det finns fler liknande uttalanden i deltagarnas diskussion som tyder på att chefen ger sken av att ha koll på personalen, att chefen vet vad personalen tycker och vill trots att det är praktiskt omöjligt, med tanke på den lilla tid deltagarna träffar sina chefer. Ronthy (1998) hävdar att förutsättningarna minskar då en chef har mer än tjugo medarbetare att genomföra individuella samtal med, men deltagarna i fokusgruppsintervjun är nöjda, trots att deras chefer har ansvar för mellan 25 och 45 anställda.

*IP 1: "Ja så vi får känslan bara ... så att vi vet att hon finns där jämt och ja, det känns bra helt enkelt."*

*IP 2: "Hon har bara er då?"*

*IP 1: "Nej, vi är 40 stycken sammanlagt"*

Lindgren (2001) framhåller att deltagarna i hennes undersökning är omedvetna om makt- och dominansförhållandet som egentligen utövas tydligt i vissa situationer och som tonas ner i andra. Lindgren (2001) konstaterar i sin undersökning att deltagarna upplever att de samtalar

och informerar varandra men egentligen är det bara medarbetaren som pratar om sig själv. På ytan ser samtalet jämbördigt ut, men genom att medarbetaren får chefens odelade uppmärksamhet kan medarbetaren bli godtrogen. Det är svårt att avgöra om omsorgspersonalen som deltagit i vår fokusgrupp blir godtrogna, men det är inte helt omöjligt i och med att fokusgruppsdeltagarna har en föreställning om att chefen ser, hör och vet mer än vad som är tidsmässigt praktiskt möjligt.

Lindgren (2001) konstaterar i sin avhandling att samtalen inte genomförs på det sätt som deltagarna uppfattar det. Paradoxalt nog är chef och medarbetare nöjda med samtalet, även om de inte fungerar som det ska. Lindgren (2001) tror att detta beror på att medarbetarna är nöjda för att de får uppmärksamhet och att chefen är nöjd för att han/hon får information som annars är svår att få. Om medarbetarsamtalet handlar om att chefen behöver information och att denne ska ge anställda uppmärksamhet ser inte Lindgren (2001) att det finns några brister med samtalet. Utifrån fokusgruppsintervjuns deltagares uttalanden, så är det inte helt omöjligt att omsorgspersonalen är nöjd på grund av att de får uppmärksamhet. Sett utifrån Maslows behovstrappa kan resonemanget bekräftas (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

### **5.3 Medarbetarsamtalets förutsättningar**

Enligt ”handbokslitteraturen” representerad av Ronthy (1998) krävs vissa förutsättningar för att medarbetarsamtal ska leda till utveckling för verksamheten; attityden till medarbetarsamtal, om samtalets fokus är riktat mot individ eller verksamhet, organisatoriska förutsättningar och att deltagarna känner till målet och syftet med medarbetarsamtalet (se Ronthy, 1998).

#### **5.3.1 Attityden till medarbetarsamtalet hos cheferna utifrån omsorgspersonalens upplevelser**

En viktig aspekt för kvalitet i medarbetarsamtal är att attityden till medarbetarsamtal uttrycks på ett positivt sätt enligt Ronthy (1998). Utifrån deltagarnas uttalanden är så inte fallet, däremot har deltagarna stor förståelse för chefernas negativa attityd. En deltagare tror att chefen inte tycker om medarbetarsamtal på grund av personalens bristande intresse och en annan deltagare säger att det kommer order uppifrån till chefen, att medarbetarsamtal ska genomföras. Majoriteten av deltagarna är eniga om att den upplevda motviljan hos cheferna kan bero på chefernas pressade arbetssituation.

*IP 3: ” ja tror inte min chef gillar medarbetarsamtal men det är just det där innan jag tror det är vi som personal som klagar, ska det var det där igen och vissa skriver inte upp sig och så blir det att chefen måste ta extra tid och det är svårt att få ihop tiden för henne.”*

*IP 5: ”Ja, jag tror det beror mycket på jobbet och så är det medarbetarsamtal och så är det brandutbildning och så är det föreläsning och det är liksom någonting hela tiden...”*

*IP 3: ”...hon har så jävla mycket hon ska göra, en massa möten och...”*



*IP 4: "Men så känner jag med min chef också, fast jag vet att det är otroligt många möten... hon är någon förmiddag här och någon eftermiddag där, det är sällan jag pratar med henne."*

*IP 5: "... jag tycker att jag varit med om det någon gång... när de kommer med den där bunten papper och säger, nu är det dags för det här igen... alltså från deras sida så låter det kanske inte så jätte intressant... utan de har fått från högre, nu ska det här göras."*

En av informanterna håller inte med övriga deltagare i diskussionen om chefernas attityd till medarbetarsamtal.

*IP 1: "Ja jag har inte känt det så... och sen så har vi ju chefens attityd till det hela. För min chef, hon var ju verkligen intresserad utav att... men hon hade ju inte jobbat där... ja hon började för ett år sedan, hon hade ju inte vart där så länge... hon var ju väldigt mån om att lära känna alla och så men det var kanske hennes personliga attityd, men ja, jag kan inte minnas någon innan som gett sken av att det här är någonting som vi måste genomlida bara eller göra utan det var ju..."*

Attityden till medarbetarsamtal hos cheferna upplevs av deltagarna som övervägande negativ utifrån deras föreställningar. Det är svårt att riktigt veta vad IP 1 egentligen anser. IP 1 tycks inte se sin chefs beteende som ett tecken på negativ attityd.

Attityder och värderingar är frågor som ofta ställer till problem inom organisationer, det är svårt att leda och styra en verksamhet, när inte värderingar blottas och diskuteras öppet. Ronthy (1998) påtalar att innehållet i medarbetarsamtalet ska ha en jämn fördelning mellan "göra" och "vara" frågor, det vill säga både om sakfrågor och om värderingsfrågor. Det är svårt att avgöra utifrån deltagarnas uttalanden om attityder och värderingar diskuteras öppet och/eller om det görs på medarbetarsamtalet, dock går det att se utifrån det skriftliga underlaget att fokus för medarbetarsamtalet ligger på "göra", så kallade sakfrågor utifrån individen (Medarbetarsamtal, bilaga 3). Det finns inga frågor i det skriftliga underlaget som direkt leder till att uppdaga värderingsskillnader eller som manar till diskussion, om de värderingar och attityder som förmedlas av organisationen, den egna verksamheten eller hos medarbetare och chefer.

En av Herzbergs hygienfaktorer som bör vara uppfyllda enligt Jacobsen & Thorsvik (2002) för att inte missnöje ska uppstå hos anställda, är företagets politik och administration, det vill säga hur företaget som helhet upplevs och inte förhållandet mellan under och överordnad. För att det inte ska skapas missnöje går det genom Herzbergs motivationsteori se att det är av största vikt vilka värderingar och attityder som förmedlas av organisationen. Känner inte personalen att de kan förlika sig med de attityder som uppstår eller de handlingar som blir resultatet av rådande värderingar så skapas lätt missnöje (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

En möjlig förklaring till att chefernas attityd till medarbetarsamtal inte upplevs som positiv kan vara att cheferna inte har den tid de skulle behöva. Enligt Hjalmarsson (2004) blir utvecklingsarbetet eftersatt inom äldreomsorgen på grund av chefernas brist på tid, ork,

pengar och även på att stödet från ledningen saknas ibland (Hjalmarsson, 2004). Med andra ord ett problem som kan härledas till organisationsstrukturen (Jacobson & Thorsvik, 2002).

Lojalitet med och förståelse för cheferna och deras arbetssituation visas utifrån deltagarnas uttryckta föreställningar. Deltagarna försvarar chefernas handlingar och den negativa attityd, de påtalar att cheferna har till medarbetarsamtal. En arbetssituation som av Hjalmarsson m.fl. (2004) beskrivs som komplex så till vida att verksamhetschefernas arbete är växlande och föga planeringsbart, arbetsuppgifterna växlar mellan rutinmässiga uppgifter och svåra verksamhetsproblem, antingen gällande omsorgstagarna, personalen eller verksamheten i stort.

Med tanke på tidigare tolkning, att deltagarna möjligen befinner sig på steg två och tre i Maslows behovstrappa, skulle även deltagarnas lojalitet och förståelse kunna ses som ett psykologiskt försvar som träder in när deras behov av att bli bekräftade inte tillfredsställs. Skulle deltagarna istället välja att kräva den bekräftelse och uppmärksamhet de har behov av riskerar de att förlora sin trygghet och samhörigheten i gruppen. Deltagarna skulle istället kunna ses som besvärliga och riskera uteslutning ur gruppen. En av de vanligaste orsakerna till anpassningssvårigheter är enligt Maslows teori brister i tillfredsställelse av sociala behov (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

### **5.3.2 Fokus på individ eller verksamhetsutveckling**

En annan viktig förutsättning för kvalitet i medarbetarsamtal, utifrån Ronthy (1998) är att fokus i medarbetarsamtalet bör vara på verksamhetsutveckling, genom att i medarbetarsamtalet fokusera på vad individen kan bidra med till verksamheten. Utifrån deltagarnas diskussioner har vi svårt att finna tecken på att medarbetarsamtalet i den undersökta kommunen fokuserar på verksamhetsutveckling utifrån Ronthys (1998) synsätt. Samtalet fokuserar på individen vilket även en av deltagarna vid intervjun påtalar, det framkommer att deltagaren även skulle vilja se mer fokus på chefen.

*IP 4: ”Ja, det känner jag, det fokuserar bara på oss som arbetar inte på chefen så mycket. Fast det är ju en fråga man får det, om man har någonting och säga om chefen... Fast jag tror inte att det är många som gör det.”*

Ett problem som Ronthy (1998) kan se är att medarbetarsamtalet ofta har individen i centrum istället för att koncentrera sig på organisationen som helhet. Samtalen går ofta ut på att göra en individuell utbildningsinventering, individuella utvecklingsplaner och att formulera individuella mål. En deltagare uttalar klart att under medarbetarsamtalet får hon/individen vara i fokus: *”Det är ju fokus på en själv då... som regel är ju fokus på vårdragarna, men nu är det ju... nu gäller det mig och mitt...”*. Enligt Ronthy (1998) gör individfokus att medarbetarna inte ges möjlighet att förstå i vilket sammanhang de befinner sig, vilket i sig skapar problem när de gemensamma målen ska nås.

Enligt Ronthy (1998) innebär Maslows sista trappsteg att vi söker något att leva för, vi vill förverkliga oss själv och försöker bevisa för oss själva att ingenting är omöjligt. Ronthy (1998) menar att Maslow med självförverkligande avsåg behovet av mening, att vi behöver se

meningen med det vi gör i ett större sammanhang. Enligt Jacobsen & Thorsvik (2002) framhåller dock Maslow att det sista steget kräver att individen först uppfyllt alla andra behov i trappstegen därefter kan individen ägna sig åt självutveckling på många olika vis som exempelvis få utökat personligt ansvar eller söka högre befattningar. Individen får i det sista trappsteget ett större behov av utmaningar och kreativitet för att känna sig tillfredställd.

### 5.3.3 Deltagarnas förberedelser inför medarbetarsamtalet

Förberedelse inför medarbetarsamtalet är ytterligare en förutsättning för att medarbetarsamtal ska uppnå kvalitet. Ronthy (1998) påtalar att både chef och medarbetare måste tänka igenom och förbereda vad som är viktigt att fokusera på och ta upp, helst ska båda parter komma överens om vad som anses viktigast för båda parter innan medarbetarsamtalet. En del av förberedelserna i den undersökta kommunen är att fylla i det skriftliga underlaget för medarbetarsamtal (se Medarbetarsamtal, bilaga 3).

Majoriteten av deltagarna i fokusgruppsintervjun förbereder sig inte nämnvärt inför medarbetarsamtalet, de läser igenom det skriftliga underlaget för medarbetarsamtal men känner inte att de behöver ha några svar på frågorna. Det är en deltagare som fyllt i det skriftliga underlaget i förväg och som anser att det är viktigt att vara förberedd. På en enhet används inte det skriftliga underlaget.

*IP 1: "Jag, vi hade fasta punkter lite som det här (pekar på det skriftliga underlaget) ja alla ser väl lika ut..."*

*IP 2: "Ja, vi har ju inget papper hos oss..."*

*IP 1: "Ja, det är det här det" (visar det skriftliga underlaget).*

*IP 2: "Ja, första gången då hade vi det där också..."*

*IP 3: "Det är väl mer att man får bestämma själv hur man vill vara förberedd, det känns som att det är ens eget ansvar."*

*IP 4: "Man läser ju igenom frågorna..."*

*IP 3: "Ja, det är ju upp till var och en, de ger oss chansen att kunna svara, ja kan man inte svara ja då är det väl så... ja, man är ju vuxen..."*

Deltagaren som förberett sig noga inför medarbetarsamtalet, genom att fylla i det skriftliga underlaget hade för avsikt att ta med detta för att visa oss, deltagaren låter stolt över att hon förberett sig.

*IP 1: "Jag hade fyllt i mitt i förväg... Nu fick jag det här utav chefen innan jag gick (visar ett tomt dokument) jag, glömde alla mina papper hemma i morse. Därför fick jag ett tomt, jag hade fyllt i mitt väldigt mycket, vad jag tycket om allt och om chefen också..."*

Medarbetarsamtalet ska enligt Ronthy (1998) vara ett ömsesidigt ansvar mellan ledare och medarbetare, det förväntas till en början att chefen tar initiativ till samtalet, men även

medarbetare kan ta initiativ, eftersom var och en har ansvar för sin utveckling. Samtalet ska vara ömsesidigt och ske jämbördigt, det som skiljer är att chefen ses som huvudansvarig på grund av sin yrkesposition. Det är naturligtvis svårt att avgöra vad det bristande engagemanget beror på hos övriga deltagare. Majoriteten av deltagarna ser inte det skriftliga underlaget som en arbetsuppgift som måste/bör utföras. Tolkat utifrån Maslows behovstrappa går det att se det bristande engagemanget som brist på anpassning, vilket tyder på brister i sociala behov hos majoriteten av deltagarna, som kan knytas till trygghet och uppskattning. Deltagaren som däremot visar engagemang känner troligen en större delaktighet och har bra samarbete på sin arbetsplats, vilket skapar motivation enligt Maslow (se Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Granberg (2003) och Lindgren (2001) påtalar att en anledning till varför det är så viktigt att förbereda sig är för att som medarbetare stärka sin makt. Genom att komma oförberedd ges chefen övertag och samtalet tenderar att styrs av och ske på chefens villkor (se även Fosström, 2000).

## **5.4 Kommunens syftet och mål med medarbetarsamtalet**

Det viktigaste för kvalitet i medarbetarsamtal är enligt både Ronthy (1998) och Granberg (2003) att syftet och målet med samtalet är klart och tydligt för alla inom organisationen, från lägsta medarbetare och upp till högsta chefen i organisationshierarkin.

### **5.4.1 Kommunens skriftliga underlag**

I det skriftliga underlag som ska ligga till grund för medarbetarsamtalet inom den undersökta kommunen framgår att *"medarbetarsamtalet ska vara en fortlöpande process som leder till en ständig utveckling av verksamheten och medarbetarna"* (Medarbetarsamtal, bilaga 3). Inledningsvis i underlaget presenteras målet med samtalet som är *"att förbättra kommunikationen, att skapa delaktighet, att utveckla medarbetare och chef och att planera och sätta mål"*. Det är svårt att se att de frågor som ställs i det skriftliga underlaget kan leda till ständig utveckling för medarbetare och verksamhet, på grund av att frågorna i det skriftliga underlaget inte sätts in något sammanhang, vilket skulle kunna göras genom en förklarande inledning till varför frågorna är viktiga att besvara, både för individen själv och för organisationen. En annan brist utifrån Rontys (1998) resonemang är att majoriteten av frågorna fokuserar på individen. Däremot är det inte helt omöjligt att medarbetarsamtalet leder till en del av målet som verksamheten har satt upp för medarbetarsamtalen *"att förbättra kommunikationen, att skapa delaktighet, att utveckla medarbetare och chef och att planera och sätta mål"* (Medarbetarsamtal, bilaga 3).

### **5.4.2 Deltagarnas föreställningar om syftet och målet med medarbetarsamtalet**

Syftet och målet med medarbetarsamtalet är inte klart för fokusgruppdeltagarna, de nämner inte det skriftliga dokumentet i samtalet om syftet, deltagarna ser inget övergripande mål med medarbetarsamtalet. Däremot har de föreställningar om vilket syfte och vilka mål chefen har med medarbetarsamtalet. Deltagarna upplever inte heller att chefen talar om vilket syftet är

med medarbetarsamtalet. På frågan om cheferna informerar om syftet med samtalet får vi till svar:

*IP 4: "Nää, det tycker inte jag i alla fall."*

*IP 5: "Ibland kan det kännas som det är något som ska vara..."*

*IP 4: "Chefen är väl mest intresserad efter och se om alla mår bra och att ja... hur det fungerar i grupperna man jobbar i och vilka problem som kan finnas och... ja och lära känna oss personal."*

*IP 5: "Ja, jag tycker att det är det att chefen ska lära känna personalen. Det är väl att få en stund med chefen och... prata igenom arbetet med chefen..."*

Det råder delade meningar om medarbetarsamtalet ligger till grund för lönesamtalet bland cheferna utifrån deltagarnas diskussion.

*IP 1: "Min chef sa ju att hon vill ha medarbetarsamtalen innan hon skulle börja med lönesamtalen, för då skulle hon ha någon slags grund att stå på... det kan jag köpa för..."*

*IP 3: "Ja, men som jag har förstått det, så ska de två samtalen inte ha någonting med varandra att göra."*

*IP 1: "Nej, men det är väl det att man känner personen innan man diskuterar lön när man kommer som ny chef."*

*IP 3: "Nej, för vår chef har sagt att medarbetarsamtalet har ingenting med lön att göra."*

*IP 1: "Nej, det var ju för att lära känna personen som jag förstod det..."*

En deltagare ovan påtalade att medarbetarsamtalet kan ha med lönesamtalet att göra, denne har enligt det skriftliga underlaget rätt, i det skriftliga underlaget står att:

*"Medarbetarsamtalet är inget direkt underlag för lönesättning och skall inte förväxlas med lönesamtalet. Däremot blir medarbetarsamtalet ett naturligt underlag för lönesamtalet, där man stämmer av och utvärderar handlings-/åtgärdsplanen."*

(Medarbetarsamtal, bilaga 3).

Deltagaren är densamma som förberett sig inför sitt medarbetarsamtal, och som även påtalar att hon inte upplevt att cheferna har en negativ attityd till medarbetarsamtalet. Deltagarens uttalanden skiljer sig från övriga deltagare i flera avseenden, vilket vi uppmärksammade under fokusgruppintervjun. Deltagaren tycktes vara påläst inom området i jämförelse med övriga deltagare.

Deltagaren kan utifrån Maslows behovstrappa befinna sig ett eller möjligen två steg högre än de andra deltagarna. Det fjärde steget i Maslows behovs trappa är behov av status och prestige. Att känna självrespekt, få erkännande och bekräftelse, både av sig själv och av andra för sina prestationer. Ett tecken på detta kan vara att samma deltagare, som tidigare

poängterats, hade för avsikt att visa sitt ifyllda skriftliga underlag för medarbetarsamtal. Tolkat utifrån Herzbergs motivationsteori kan man tänka sig att deltagaren trivs med sitt arbete, då hon kan ses som motiverad. För att bli motiverad enligt Herzberg bör den anställde känna tillfredsställelse över utfört arbete, få erkännande för sitt arbete, få ta ansvar och ha kontroll över den egna arbetssituationen, samt känna att det går att utvecklas (jmf. Jacobsen & Thorsvik, 1998). Utförandet av medarbetarsamtalet sker möjligen på ett mer tillfredställande sätt på deltagarens arbetsplats, utifrån vad vi tidigare noterat skiljde även deltagarens upplevelse av chefens attityd från övriga deltagare. En aspekt som möjligen kan vara avgörande, eftersom de förutsättningar som ges utifrån organisationen torde vara likvärdiga för enheterna/arbetsplatserna.

På frågan om deltagarna får veta syftet med samtalet av cheferna svarar samtliga nej. Av diskussionen som följer framgår att personalen tror att de skulle förbereda sig bättre ifall de var helt på det klara med vad syftet med medarbetarsamtalet är och vad chefen vill ha ut av samtalet.

*IP 2: "Ja, jag tror man skulle anstränga sig mer och vara förberedd och då skulle man ju veta vad chefen ville med samtalet."*

*IP 3: "Ja det är klart men nu... och så tycker jag att man skulle vara tvungen att svara på varenda fråga innan man går därifrån så... Ja, man kanske inte har svar på alla frågor..."*

*IP 5: "Ja, men det låter ju bättre om det är för deras skull än om det är kommun som har bestämt att vi måste göra det för då låter det ju lite trevligare liksom..."*

*IP 4: "Ja, man engagerar sig ju lite mer om man får en riktig anledning att det här är bra för dig och så att du får..."*

Utifrån diskussionen går att se att deltagarna inte kopplar samtalet till utveckling för verksamheten, att det är individfokuserat, samt att deltagarna tror att det är något som bara måste göras. De vill gärna höra att samtalet är till för dem själva och att det utförs för chefens skull, det finns ingen anledning till att förbereda sig för samtalet som det ser ut idag. Deltagarna har behov av att veta vad deras chefer vill och tycker för att kunna handla, de vill ha bekräftelse och erkännande. Tolkat utifrån Herzbergs motivationsteori får inte deltagarna det erkännande de behöver i form av tydligt beröm (se Jacobsen & Thorsvik, 2002). Tolkat utifrån Maslows behovstrappa har deltagarna behov av status och prestige, de behöver erkännande, bekräftelse och uppmärksamhet (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

## **5.5 Medarbetarsamtalets påverkan på omsorgspersonalens arbetssituation**

På frågan om deltagarna tycker de kan använda medarbetarsamtalet för att förändra och påverka sin arbetssituation svarar endast en ja direkt, resterande deltagare är skeptiska. Därefter följer en diskussionen som enar deltagarna till ett gemensamt nej. Samtliga berättar om hur det efterfrågat olika utbildningar som skulle kunna påverka deras arbetssituation och ge deltagarna en möjlighet att kunna göra det bättre för omsorgstagarna. Diskussionen är den

enda under fokusgruppintervjun där deltagarna kopplar medarbetarsamtalet till utveckling för verksamheten genom att de kopplar sina önskningar till en bättre tillvaro för omsorgstagarna.

*IP 4: ”Ja, absolut.”*

*IP 1: ”Ett försök i alla fall... vissa saker spelar det ingen roll hur mycket man försöker att förändra det går inte att påverka i alla fall. Men då har man ju i alla fall fått en ärlig chans i alla fall.”*

Vad IP 1 menar här ovan med att ”... då har man ju i alla fall fått en ärlig chans i alla fall.” är svårt att veta, men som vi ser kan det bero på att det ställs vissa frågor i det skriftliga underlaget utan att det finns någon konkret anledning. Vi har svårt att se att IP 1 fått en ärlig chans att påverka, vi ser snarare att genom att i det skriftliga underlaget för medarbetarsamtal, ställa frågor som uppmanar till önskningar, som omsorgspersonalen redan är medvetna om att inte kommer att infrias, finns en stor risk för att medarbetarsamtalet gör mer skada än nytta för organisationen. Granberg (2003) varnar att samtalen kan leda till sämre arbetstillfredsställelse. Deltagarna är medvetna om att deras önskningar oftast inte leder till någonting.

*IP 4: ”Jag har ju bett om olika saker jag vill göra, för vi målar ju med våra pensionärer, det är två tre stycken som fått gå utbildning och fått lärt sig måla och sen är det inte fler som får gå, då är det ju bara dom där som kan göra det och då finns det ju ingen annan som... ja, spela gitarr och allt som vi håller på med, det är bara två tre stycken som kan. Då hänger allt på de som kan för att det ska bli gjort.”*

*IP 2: ”Ja, det har ju vi också varit inne på, utbildningar mer specifika*

*IP 3: ”Ja men man kanske vill utbilda sig för någonting det kan ju vara vad som helst ... ja i demens och någon hjälpmedels mäsas eller... det var det ju meningen att vi skulle göra men...”*

*IP 5: ”Ja, som den här utbildningen som vi skulle gå, tes utbildningen, sen blev det ingenting... jag har inte hört något mer sen.”*

På frågan om deltagarna sätter upp några mål under medarbetarsamtalet, är de inte så säkra på det. Deltagarna tror att de sätter upp mål men anser samtidigt att de är svåra att uppfylla.

*IP 4: ”Mmm... det tror jag...”*

*IP 3: ”Frågan är väl om man uppfyller målen sen...”*

*IP 3: ”... men nog planerar man väl åtminstone.”*

*IP 4: ”Ja, att det här skulle jag vilja, men sen om det händer så mycket mer det vet jag inte men det kanske beror lite på ekonomin...”*

*IP 3: ”Ja och om man vill göra någonting så säger chefen... ta reda det du, så hör du av dig till mig sen... sen blir det ingenting, att man gör någonting.”*

En av förutsättningarna för kvalitet i medarbetarsamtal, är att goda exempel lyfts fram. Ledningen bör visa i handling att samtalen är viktiga bidrag till verksamhetens utveckling. Genom att lyssna på medarbetare kan många bra tankar och idéer fångas upp som kan bidra till nya strategiska beslut (Ronthys, 1998).

Enligt Herzbergs motivationsteori finns motivationsfaktorer som bygger på vad den anställda faktiskt gör på sitt arbete och som när de är närvarande resulterar i positiva känslor och motivation (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Till dessa motivationsfaktorer kopplar vi omsorgspersonalens önskningar och vilja att utvecklas. Genom att omsorgspersonalens önskningar inte tas på allvar och på grund av uttalandet att det kanske beror på ekonomin, så antar vi att de tankar och idéer som personalen har som kan leda till ökade kostnader för verksamheten inte tas tillvara och lyfts fram. Oavsett om tankar och idéer kostar pengar så visar handlingen, att bidraget och önskningarna inte ses som viktiga för verksamheten. Chefernas handlingar berövar deltagarna flera motivationsfaktorer som prestation; de får inte möjlighet att se vilket resultat deras idéer kan ge. Erkännande; i form av beröm för ett väl utfört arbete eller en god idé. Utveckling; de får inte chansen att utvecklas genom exempelvis utbildning (jmf. Jacobsen & Thorsvik, 2002). Konsekvensen av att inte ta tillvara medarbetarnas bidrag berövar deltagarna att få behovet av status och prestige tillgodosett utifrån Maslows behovstrappa (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Deltagarna kan därför enligt Maslows teori inte gå vidare i behovstrappan. Ronthy (1998) lyfter fram att det är viktigt att få erkännande från andra, hon ser Maslows statusbegrepp, som att en människa kan ha status utifrån en självklar auktoritet som inte har med yrkesposition och rang att göra, utan på grund av att individen utstrålar något visst som ger status i gruppen. Ronthy (1998) lyfter fram att alla vill känna sig uppskattade för både den de är och för vad de presterar.

### **5.5.1 Vad medarbetarsamtalet skulle kunna leda till för omsorgspersonalen och verksamhet enligt fokusgruppsdeltagarna**

Under diskussionen om att det oftast inte är någon idé att önska någonting, för att det ändå inte går att genomföra och om deltagarna sätter några mål under medarbetarsamtalet. Framkommer vad omsorgspersonalen tycker, att man borde kunna önska sig under medarbetarsamtalet.

Det som deltagarna lyfter fram i diskussionen om hur de skulle kunna påverka sin arbetssituation, går att knyta till de frågor som finns i det skriftliga underlaget för medarbetarsamtal, men även till "handbokslitteraturen". Deltagarnas uttalanden tyder på att de ser att det skulle kunna vara så som de säger och att det möjligen har med syftet och målet med medarbetarsamtalet att göra. Diskussionen rör områden som kan leda till utveckling för omsorgspersonalen, så att deras arbetstillfredsställelse kan öka.

*IP 1: "Sen kan det väl vara så här att man kanske kan diskutera fram om man ska komplettera sig på något på något vis med någon form av utbildning eller..."*

*IP 3: "Sen kan man ju tala om man vill göra något mer och så där... vad man är intresserad av... så man kan få andra arbetsuppgifter än de man har..."*



*IP 4: "Annat ansvarsområde eller något sådant där..."*

*IP 3: "Eller om det är något man inte vill göra... det är ju och ge och ta för båda"*

*IP 1: "Chefen kanske kan tipsa om att det här kanske du kan göra eller har du den här kunskapen så kanske du kan få det här utrymmet att göra det på..."*

Om det var så som deltagarna ser att det kunde vara, skulle fler av Herzbergs motivationsfaktorer var uppfyllda, i den undersökta kommunen. Motivationsfaktorer som utveckling, ansvar och arbetsuppgifter (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Deltagarnas förslag kan även tolkas som att de har behov av status och prestige som inte blir uppfyllda enligt Maslows behovstrappa (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Möjligen tyder deras uttalanden även på att de faktiskt är mer kunniga eller pålästa inom området än vad som framkommer. I början av resultat och analysdelen var inne på att valet av att inte ställa krav kan ha att göra med ett psykologiskt försvar (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Vi ser att det även kan vara så i det här fallet.

Granberg (2003) påtalar att det finns en stor risk att arbetstillfredsställelsen försämras istället för förbättras om inte organisationen, chefen, den fackliga organisationen och de anställda, klargjort målet och syftet med samtalet innan det börjar användas. Författaren lyfter fram att det inte är säkert att chefen och medarbetaren har samma syfte. Chefens mål är att fylla organisationens behov, medan medarbetaren tror att samtalet ska tjäna dennes syfte. Tolkar man Granbergs (2003) tidigare nämnda varning om negativa effekter av medarbetarsamtal, utifrån Herzbergs motivationsteori, gäller varningen om syftet och målet med medarbetarsamtalet är skapa utveckling för medarbetare och verksamhet. Är däremot syftet med samtalet att få anställda att "ställa in sig i ledet" finns möjligen ingen grund till varningen, då medarbetare inte blir missnöjda om motivationsfaktorerna är bristande eller saknas (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

## **5.6 Sammanfattning av resultat och analys**

Lindgren (2001) slår i sin avhandling fast att innehållet i och genomförandet av medarbetarsamtalet varierar utifrån målet och syftet med samtalet, men även utifrån behovet och förutsättningarna hos deltagarna. Utifrån den analys som vi gjort blir resultatet att deltagarna i medarbetarsamtal i den undersökta kommunen saknar de rätta förutsättningarna för kvalitet i medarbetarsamtalet, utifrån de råd som ges i så kallad "handbokslitteratur" där medarbetarsamtalet ska resultera i verksamhetsutveckling (se Ronthy, 1998).

Attityden till medarbetarsamtalet är övervägande negativ hos cheferna enligt fokusgruppsdeltagarnas föreställningar, men ändå inte hos personalen som är nöjd. Istället visas stor förståelse för chefernas handlingar. I den undersökta kommunen ligger fokus på individen i medarbetarsamtalet, något som gör att vi anar, att målet för medarbetarsamtal inte i första hand är verksamhetsutveckling. Istället är medarbetarsamtalet ett sätt att skapa en bra relation mellan medarbetare och chef. En fara som Granberg (2003) ser med samtalsformen är att den kan användas av arbetsledningen som ett medel för att manipulera de anställda, få dessa att "ställa in sig i ledet" och anpassa sig till verksamhetens normer och värderingar. Vi

kan inte se detta som helt omöjligt, då varken det skriftliga dokumentet eller samtalet kan sägas leda till utveckling för medarbetare och verksamhet.

En anledning till att det ser ut som i den undersökta kommunen kan utifrån Nilssons (2004) resonemang förstås, om införande av medarbetarsamtal ses som en organisationsförändring. Det kan vara de yttre drivkrafterna, omgivningens krav som har varit av stor betydelse vid införandet av medarbetarsamtal. Nilsson (2004) menar att de inre, aktörsrelaterade drivkrafterna är avgörande för vad som blir av förändringen, om det ska ske en verklig förändring eller inte. Det behövs förändring av strukturen för en ändamålsenlig förändring, ibland leder förändringar till mer begränsade satsningar då de inre aktörsrelaterade drivkrafterna är svaga. Förändringen leder endast till en förändrad retorik. I den undersökta kommunen finns tecken på att medarbetarsamtalet endast införts retoriskt, då medarbetarsamtalet inte getts förutsättningar för att uppfylla det skriftliga underlagets avsikter; *”medarbetarsamtalet ska vara en fortlöpande process som leder till en ständig utveckling av verksamheten och medarbetarna”* (Medarbetarsamtal, bilaga 3). Där står även att målet med samtalet är *”att förbättra kommunikationen, att skapa delaktighet, att utveckla medarbetare och chef och att planera och sätta mål”*. Enligt Nilsson (2004) så kräver förändringar ökad kompetens, ansvar, eget beslutsfattande och samverkan hos de anställda. Tolkat utifrån Nilssons (2004) resonemang har inte organisationen gett cheferna de rätta förutsättningarna för att medarbetarsamtalet ska leda till utveckling för medarbetare och verksamhet. I stället kan införandet av medarbetarsamtal ses som ett sätt att skapa legitimitet hos anställda och omgivning.

Det framgår således att inom den undersökta kommunen fungerar medarbetarsamtalet som inom de flesta andra undersökta organisationer om man ser till Lindgrens (2001) undersökning. *”Ingen gemensam planering sker, inga gemensamma mål sätts och inga gemensamma beslut fattas. I stället använder cheferna samtalen till att öppna medarbetarna, att låta dem ge sina synpunkter och ta del av chefens synpunkter om dem”* (Lindgren, 2001:253). Samtalen går ut på att göra en utbildningsinventering, individuella utvecklingsplaner och att formulera individuella mål precis som Ronthy (1998) lyfter fram. Deltagarna är medvetna om att medarbetarsamtalet skulle kunna leda till utveckling för både medarbetare och verksamhet men är samtidigt på det klara med att deras önsknings och förslag inte infrias, vilket kan bidra till deras val att inte förbereda sig nämnvärt inför samtalet. Deltagarna har inte några andra förväntningar på medarbetarsamtalet än en lugn stund tillsammans med sin chef, för att få sitt behov av trygghet tillfredställt genom feedback och bekräftelse. De mönster Lindgren (2001) ser och som liknar det vi fått höra genom deltagarnas uttalanden i fokusgruppintervjun, samverkar enligt Lindgren (2001) till att ge chefen makt på ett annat sätt än genom det traditionellt auktoritära eftersom det sker genom en demokratisk samtalsform, medarbetarsamtal leder enligt Lindgren (2001) till sken demokrati.

Fosström (2000) ifrågasätter den litteratur som beskriver medarbetarsamtalet som en ömsesidig dialog, hon menar på samma sätt som Lindgren (2001) att samtalsparterna i grunden inte är jämbördiga. Forsström (2000) lyfter fram att verkligheten sällan motsvarar

den goda bild av medarbetarsamtal som enligt Ronthy (2003) ska präglas av ömsesidighet, respekt, ärlighet, öppenhet och åsiktsfrihet. Forsström (2000) menar att dåligt fungerande medarbetarsamtal gör att nyttan av samtalet ifrågasätts ute i organisationen, framförallt om medarbetaren jämför sitt samtal med en idealbild ur en bok eller intern målformulering. Deltagarna ifrågasätter inte nyttan av samtalen, utan de är nöjda och önskar att det vore fler samtal per år. Blir behovet av uppmärksamhet, att bli sedd och lyssnad till, inte tillfredsställt på annat sätt så kan nöjdheten förklaras som psykologiskt försvar och vara förståeligt utifrån både Maslows behovstrappa och Herzbergs motivationsteori (se Jacobsen & Thorsvik).

## 6. SLUTDISKUSSION

Studiens syfte var att undersöka medarbetares upplevelse av medarbetarsamtal inom den kommunala äldreomsorgen, samt se hur medarbetarsamtalet i den undersökta kommunen, förhåller sig till idealbilden av medarbetarsamtal som ges i så kallad "handbokslitteratur" inom ämnet.

Studien visar att omsorgspersonalen och deras chefer saknar de rätta förutsättningarna för att medarbetarsamtalet ska kunna leda till utveckling för medarbetare och verksamhet. Dels på grund av att medarbetarsamtalet kan vara retoriskt infört, för att skapa legitimitet hos medarbetare och omgivning. Vad vi vet har det inte utförts någon direkt strukturell förändring som anpassat organisationen, till införandet av medarbetarsamtal. Dels genom att varken chefer eller medarbetare genomgått någon utbildning i samband med införandet av medarbetarsamtal. Granberg (2003) anser att både chef och medarbetare ska få likvärdig utbildning inför medarbetarsamtalets införande, för att motverka att chefen får ett överläge under samtalet.

Medarbetarsamtalet används inte till utveckling för verksamheten i den undersökta kommunen. Medarbetarsamtalet kan sägas ge omsorgspersonalen en stund tillsammans med sin chef för att medarbetarna ska få feedback och bekräftelse på sitt arbete, samt tillfredställa grundläggande behov av trygghet genom uppmärksamhet. Omsorgspersonalen hålls med hjälp av medarbetarsamtalet vid gott mod.

Det som konstaterats är att medarbetarsamtalet kan ligga långt ifrån den bild som ges i så kallad "handbokslitteratur" om medarbetarsamtal och ändå vara tillfredställande.

Omsorgspersonalens upplevelse av medarbetarsamtal i den undersökta kommunen är positiv, deltagarna i fokusgruppintervjun är mycket nöjda och önskar att det vore fler medarbetarsamtal per år. Att medarbetarsamtalet inte utförs utifrån de råd som ges i "handbokslitteraturen" betyder inte att medarbetarna blir missnöjda eller ifrågasätter samtalet.

Studien har visat att medarbetarsamtalet har en viktig funktion i att bekräfta omsorgspersonalen i deras arbete, de behöver uppmärksamhet och vill bli sedda, ett av de mest grundläggande behoven vi människor har. Kanske är det så att det inte går att föra medarbetarsamtal i syfte att utveckla medarbetare och verksamhet om inte medarbetarnas grundläggande behov först är tillgodosedda.

Samtalet ses av omsorgspersonalen som en belastning för cheferna, i den undersökta kommunen. Vad detta beror på vet vi egentligen inte, men det är inte helt osannolikt att det förutom chefernas ansträngda arbetssituation kan bero på att de är medvetna om att samtalet inte fyller det syfte det är avsett för. Cheferna är antagligen medvetna om vilka förutsättningar de skulle behöva för att kunna genomföra samtal som leder till utveckling för medarbetare och verksamhet. Som det ser ut i dag enligt studien så finns inga resurser till utveckling i form av utbildning, ifall det önskas av personalen, även om det skulle kunna leda till en bättre situation i längden för både omsorgspersonalen och omsorgstagarna.

Det som saknas enligt de råd som ”handböckerna” ger är de organisatoriska förutsättningar som enligt Ronthy (1998) krävs för kvaliteten i medarbetarsamtal. Det skulle vara intressant att veta hur diskussionerna gick när medarbetarsamtalet infördes i den aktuella kommunen dels med tanke på hur det skriftliga underlaget är utformat och dels med tanke på att det inte finns något klart syfte med medarbetarsamtalet. En möjlig orsak till valet att inte ge rätt förutsättningar genom att begränsa den information som ges till personalen, kan vara att samtalet används för att styra personalen effektivt, genom att cheferna i alla led utnyttjar den makt som följer med respektive yrkesrollers kunskap.

Det största problemet vi kan se med medarbetarsamtalet i den undersökta kommunen är brist på utbildning och förankring av syftet med samtalet. Studien visar att omsorgspersonalens kunskaper om medarbetarsamtal är begränsad och som vi ser det så är det organisationens uppgift att ge personalen den information och kunskap de behöver för att klara det som krävs i arbetet, oavsett om det gäller medarbetarsamtal eller annan formell utbildning eller information. Det går enligt oss inte att lägga ansvar på någon som inte har rätt förutsättningar och kunskap för att kunna ta ansvar, vilket gäller både omsorgspersonalen och deras chefer då vi vet att ingen har fått utbildning inom området, innan samtalsformen infördes inom äldreomsorgen. Risken finns att alla chefer har sitt eget syfte med samtalet, eftersom det inte finns någon gemensam grundtanke som alla känner till, när det gäller medarbetarsamtal.

Ronthy (1998) lyfter fram att alla vill känna sig uppskattade för både den de är och för vad de presterar. Deltagarna kan utifrån det resonemanget få sitt behov av status och prestige tillgodosett i arbetsgruppen om de inte får chefens uppmärksamhet, med risk för att det uppstår en icke gynnsam företagskultur, som vi ser det (se Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Genom bristande utbildning ges heller inte omsorgspersonalen möjlighet att ta det ansvar, de skulle kunna ta för medarbetarsamtalet, en förutsättning som vi ser att skulle ge omsorgspersonalen mer motivation att förbereda sig inför samtalet.

Studien visar att omsorgspersonalen har ett stort behov av att bli bekräftade av chefen, en del av samtalet skulle kunna behandla detta område mer ingående även om det idag handlar om att ge och få feedback, men då handlar det om feedback på utfört arbete. Som vi ser det så behövs det möjligen även bekräftelse på medarbetaren som person även om det inte ses som helt korrekt enligt ”handbokslitteraturen” att kommentera andra personliga sidor än de som är knutna till yrkesrollen och är av vikt för denna. Men går det egentligen att skilja på privat och yrkesroll när det exempelvis gäller handlingar som styrs av vilka behov vi har?

Det vi ser att skulle behövas är ”handboks litteratur” inom ämnet som påtalar att det kan finnas olika behov i olika verksamheter och som utgår från olika behov och syften med medarbetarsamtalet. Samtalet behövs, men kan kanske inte leda direkt till utveckling av verksamheten i form av ekonomisk resultatförbättring.

Ledsamt nog fyller inte medarbetarsamtalet den funktion det är avsett för enligt kommunens skriftliga underlag för medarbetarsamtal, istället läggs stora resurser i form av tid och pengar till att skapa en än mer pressad arbetssituation för cheferna. Samtalet fyller idag en viktig funktion som vi ser att skulle kunna fyllas på mindre resurskrävande och mer ändamålsenligt sätt om cheferna hade tid att se personalen och hann diskutera verksamheten mer i vardagen. Skulle samma resurser som i dag läggs på medarbetarsamtal, läggas på personalen i vardagen skulle antagligen verksamhet och medarbetare kunna utvecklas på ett mer tillfredställande sätt. Möjligen kan det vara så att vi på grund av intervjufrågorna har skapat större insikt i medarbetarsamtalets funktion som orsakat att omsorgspersonalen som deltog i studien inte längre är fullt så nöjda som de var innan fokusgruppintervjun.

Vi har svårt att se att de råd som ges idag runt medarbetarsamtal kan följas inom den kommunala äldreomsorgen i dagsläget, bland annat på grund av att det inte finns ekonomiska möjligheter, även om viljan finns. Frågan är väl kanske om viljan finns i organisationen då medarbetarsamtal utförda enligt de råd som ges i ”handboks litteraturen” kan förändra den ojämlika maktbalansen och leda till större personaldemokrati.

Det som vi i framtiden ser som intressant att undersöka är medarbetarsamtalets funktion för att upprätthålla den ojämlika maktbalansen mellan de olika yrkespositionerna inom äldreomsorgen.

## Litteratur:

- Bolman, LG., Deal, TE. (2005) *Nya perspektiv på organisation och ledarskap* Lund: Studentlitteratur
- Danielsson, A. (2003) *Samtal viktiga – om de är professionella – Elisabet Pernling och Elisabeth Darius på Trygghetsrådet utbildar chefer i kommunikation med anställda*. Svenska Dagbladet 2003-10-30.
- Forsström, A-L (2000) *I dialog med chefen. Makt och dominans i utvecklingssamtal*. Text- och Fackspråksforskning 32. Stockholms universitet.
- Granberg, O. (2003) *PAOU - Personaladministration och Organisationsutveckling* Stockholm: Natur och Kultur
- Herzberg, F I. (2003) *One more time: How do you motivate employees?* Harvard Business Review nr.1 sid 87-96
- Hjalmarsson, I., Norman, E. & Trydegård, G-B. (2004) *Om man ska vara stöttepelare åt andra måste man stå stadigt själv. En studie om äldreomsorgens chefer och deras förutsättningar* Stockholm: Stiftelsen Stockholms Läns Äldrecentrum.
- Kvale, S. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun* Lund: Studentlitteratur
- Lindgren, M. (2001) *Utvecklingssamtal mellan chefer och medarbetare – undersökning av en samtalsstyp i arbetslivet* Doktorsavhandling Lund: Studentlitteratur
- Nilsson, B. (2004) Arbetsorganisatorisk förändring. Sid 244-264. Ellström, P-E., Hultman, G. (2005) *Lärande och förändring i organisationer – Om pedagogik i arbetslivet* Lund: Studentlitteratur
- Jacobsen, D-I., Thorsvik, J. (2002) *Hur moderna organisationer fungerar* Lund: Studentlitteratur
- Ronthy, M. (1998) *Relationer & Dialog på arbetsplatsen*. Malmö: Liber AB
- Ronthy, M. & Rosendahl, S. (2003) *Samtal som utvecklar – En handbok för chefer och medarbetare. Om viljan att förstå och göra sig förstådd*. Malmö: Liber AB
- Sachau, D-A. (2007) *Resurrecting the Motivation - Hygiene Theory: Herzberg and the Positive Psychology Movement* Human Resource Development Review.
- Trost, J. (1997) *Kvantitativa intervjuer* Lund; Studentlitteratur
- Vetenskapsrådet, (2002) *Forskningsetiska principer inom humanistisk- samhällsvetenskaplig forskning*. Hämtad den 6 april 2009.  
[http://www.vr.se/download/18.7f7bb63a11eb5b697f3800012802/forskningsetiska\\_principer\\_tf\\_2002.pdf](http://www.vr.se/download/18.7f7bb63a11eb5b697f3800012802/forskningsetiska_principer_tf_2002.pdf)
- Wibeck, V. (2000) *Fokusgrupper - Om fokuserade gruppintervjuer som undersökningsmetod*. Lund: Studentlitteratur

## Elektroniska källor:

Amfora, Samtal och Ledarskap. Kundförteckning, Hämtad den 29 maj 2009  
[www.amforasamtal.se/kunder.php](http://www.amforasamtal.se/kunder.php)

**Bilagor:**

Bilaga 1: Informationsbrev till gruppdeltagare.

Bilaga 2: Intervjuguide fokusgrupp

Bilaga 3: Medarbetarsamtal – skriftligt underlag

Gävle 2009-04-01

## Hej!

Vi vill sända Dig detta brev för att informera om den gruppintervju som vi kommit överens om. Vi vill först och främst tacka Dig för att du ställer upp och delar med Dig av Din kunskap och Dina tankar till oss.

## TACK!

En kort presentation

Vi läser sista terminen på Sociala omsorgsprogrammet vid Högskolan i Gävle. Just nu skriver vi vår C-uppsats i Sociologi. Syftet med uppsatsen är *att undersöka medarbetarnas upplevelse av medarbetarsamtal inom den kommunala äldreomsorgen*. Det vi är intresserad av och vill veta mer om är vilka tankar och funderingar Du har avseende medarbetarsamtalet. Hur Du förbereder dig inför samtalet? Vilket syfte Du anser att medarbetarsamtalet har? Vilket syfte Du tror att Din chef har med medarbetarsamtalet? och Vad det är som skiljer medarbetarsamtalet från andra samtal, som Du har med din chef? Vilket resultat tror/anser Du att medarbetarsamtalen har för Dig och för verksamheten? Och slutligen, på vilket sätt tror Du att medarbetarsamtalen kan utvecklas och förbättras för både Dig och verksamheten?

Vi vill försöka få en bild av Din upplevelse och ta del av Dina erfarenheter eftersom Du som yrkesverksam inom äldreomsorg i kommunalregi besitter stor kunskap och erfarenhet av medarbetarsamtal som samtalsform.

I undersökningen kommer vi att utföra en gruppintervju med ca sex personer från sex olika äldreboenden i gruppen.

Vi vill informera Dig om att det som kommer fram under **intervjun kommer att behandlas helt konfidentiellt**, dvs. Du och Dina kollegors namn kommer inte att finnas med i uppsatsen och den information du delger oss kommer inte att kunna härledas till Dig/Er. Vi vill också informera Dig om att deltagandet i intervjun är helt frivilligt och kan när som helst avbrytas.

Vi ser fram mot att träffa Dig/Er och är mycket tacksamma för Din/Er medverkan.

**Med vänliga hälsningar!**

Lena Jonsson

Yvonne Norman

Har Du några frågor kontakta Lena

eller Yvonne



### **Inledande information**

- ✓ Presentation av vilka vi är
- ✓ Tala om den tänkta tidsåtgången
- ✓ Presentation av syftet med undersökningen
- ✓ Informera om de etiska aspekterna
- ✓ Informera om vad intervjun skall handla om, hur det kommer att gå till samt vad intervjun kommer att användas till.
- ✓ Fråga om tillstånd att få spela in intervjun på band.
- ✓ Informera om att all data kommer att behandlas konfidentiellt och att informanten har rätt att avbryta eller inte svara på frågor om informanten känner obehag
- ✓ Informanterna får tillfälle att ställa frågor innan bandspelaren sätts igång

### **Öppningsfrågor**

- En kort presentation ålder, utbildning och arbetsplats.
- När hade ni senast ett medarbetarsamtal tillsammans med er chef?
- Med vilka tidsintervaller genomförs medarbetarsamtalet?

### **Introduktionsfråga**

- Vad har ni för upplevelser av medarbetarsamtal?

### **Övergångsfråga**

- På vilket vis brukar ni förbereda er inför medarbetarsamtalet?

### **Nyckelfrågor**

- Vilket syfte anser ni att medarbetarsamtalet har?
- Vilket syfte tror ni att er chef har med medarbetarsamtalet?

### **Avslutande frågor**

- Vad skiljer medarbetarsamtalet från andra samtal ni har med era chefer?
- Hur mycket anser ni att medarbetarsamtalet kan påverka er arbetssituation?
- Finns det något mer som ni vill tillägga – något som inte har framkommit i era diskussioner?

Omsorgs- och Socialförvaltningen i  
Den undersökta kommunen

## MEDARBETARSAMTAL

Medarbetarsamtal skall vara en fortlöpande process som leder till en ständig utveckling av verksamheten och medarbetarna. Medarbetarsamtalet är inget direkt underlag för lönesättning och skall inte förväxlas med lönesamtalet. Däremot blir medarbetarsamtalet ett naturligt underlag för lönesamtalet, där man stämmer av och utvärderar handlings/åtgärdsplanen.

Målet med ett medarbetarsamtal är:

- att förbättra kommunikationen
- att skapa delaktighet
- att utveckla medarbetare och chef
- att planera och sätta mål

Jag vill hälsa Dig \_\_\_\_\_ välkommen till ett medarbetarsamtal.

Lokal \_\_\_\_\_ dag \_\_\_\_\_ klockan \_\_\_\_\_

Det är bra om Du innan samtalet har läst igenom och i viss mån besvarat frågorna. Om den föreslagna tiden inte passar, meddela detta så kan vi hitta en ny tid som passar bättre.

Med vänliga hälsningar

## ARBETSUPPGIFTER

1. Vilka är dina viktigaste arbetsuppgifter?

---

---

---

2. Vad är dina starka sidor?

---

---

---

3. Vad skulle du kunna bli bättre på? Vill du att jag ger **min** syn på **ditt** arbete?

---

---

---

4. Vad skulle du vilja förändra/utveckla i dina arbetsuppgifter?

---

---

5. Hur är din arbetsbelastning (nyttjas din kapacitet)?

---

---

6. Vad är din arbetsplats styrka/svaghet i fråga om de arbetsuppgifter som utförs?

---

---

7. Vad skulle du vilja förändra/utveckla på arbetsplatsen?

---

---

---

## MÅL- OCH RESULTATUPPFÖLJNING

8. Varje verksamhet har krav på resultat eller vad som förväntas uppnås. Känner Du till omsorgsnämndens/verksamhetens mål?

---

---

9. På vilket sätt tycker du att vi nått de resultat/mål som förväntas av oss?

---

---

---

10. Hur upplever du din lojalitet gentemot ledning och fattade beslut?

---

---

11. Vilket är/borde vara det viktigaste målet för oss framöver att försöka nå, och i så fall hur?

---

---

---

## **ARBETSMILJÖ OCH HÄLSA**

12. Vad anser du om din fysiska arbetsmiljö och vad behöver ev. förbättras?

---

---

---

13. Vad anser du om din psykosociala arbetsmiljö och vad behöver ev. förbättras?

---

---

---

14. Hur trivs du på jobbet?

---

---

15. Hur trivs du med dina arbetsuppgifter?

---

---

16. Hur mår du? Bedriver du någon friskvårdsaktivitet?

---

---

17. Anser du att du behöver någon form av friskvård?

---

---

---

---

## **SAMARBETE, RELATIONER OCH LEDARSKAP**

18. Hur är dina relationer till medarbetare på arbetsplatsen?

---

---

---

19. Vilka förväntningar har du på mig som chef?

---

---

---

20. Känner du att du har det stöd som du behöver av mig som chef?

---

---

---

---

21. På vilket sätt får du feed-back/bekräftelse på ditt arbete?

---

---

---

## **ORGANISATION, DELAKTIGHET OCH ANSVARSTAGANDE**

22. Får/Kan Du nyttja dina kunskaper fullt ut?

---

---

---

---

23. Har du tillräckligt med ansvar/befogenheter?

---

---

---

24. Känner du dig delaktig i det som rör din arbetsplats?

---

---

---

## EGEN UTVECKLING

25. Har du den kompetens du behöver för att klara ditt arbete?

---

---

26. Behöver du någon utbildning för att bättre klara dina arbetsuppgifter och i så fall vad?

---

---

27. Har du någon kompetens eller intresse, som du skulle vilja att arbetsgivaren tar tillvara och i så fall vad?

---

---

28. Är det något i ditt privatliv som påverkar eller kommer att påverka din arbetssituation och som du vill berätta om?

---

---

---

29. Hur ser din framtid ut? Vad är ditt mål?

---

---

---

## UTVÄRDERING AV DAGENS SAMTAL

30. Tycker du att du fått en uppfattning om hur jag som chef ser på ditt arbete?

---

31. Tycker du att du fått ge synpunkter på mig som chef?

---

32. Har du önskat ta upp något ytterligare i detta samtal och i så fall vad?

---

---

---

---

## HANDLINGS/ÅTGÄRDSPLAN UTIFRÅN MEDARBETARSAMTAL

Vad skall göras?	Vem gör det?	Klart när?

Datum \_\_\_\_\_

Överenskommelse emellan:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_