



BLEKINGE TEKNISKA HÖGSKOLA

VT 2015

Institutionen för industriell ekonomi

Samhällsvetarprogrammet för lärande, utveckling och kommunikation

ETT SAMTAL UTAN UTMANING

Medarbetares upplevelse av utveckling och lärande vid medarbetarsamtal

KANDIDATARBETE I PEDAGOGIK

Författare: Morgan Svensson
Handledare: Rose-Marie Olsson

Blekinge Tekniska Högskola
Institutionen för industriell ekonomi

Arbetets art: Kandidatarbete i pedagogik, 15 hp

Titel: Ett samtal utan utmaning: Medarbetares upplevelse av utveckling och lärande vid medarbetarsamtal

Författare: Morgan Svensson

Handledare: Rose-Marie Olsson

Datum: 2015-05-26

Abstrakt: En organisation lär när individerna i organisationen lär. Allt lärande i organisationer startar med andra ord på individnivå. Medarbetarsamtalet ses som ett moment för att ta tillvara på medarbetarens kunskaper och att utveckla nya kunskaper hos medarbetaren. Men fenomenet medarbetarsamtal har både blivit älskat och hatat och har fallgropar precis som all annan mänsklig interaktion. Fokus i forskningen av medarbetarsamtalet har legat på hur det ska vara för att bringa framgång, och då främst genom ett ledarperspektiv. Genom en fenomenologisk forskningsansats undersöktes hur medarbetaren själv upplevde medarbetarsamtalets funktion som ett utvecklande och lärande moment för individen och vad som upplevdes som givande respektive hindrande för lärande och utveckling vid samtalen. Sex medarbetare från en arbetsplats deltog i studien genom intervjuer. Medarbetarna upplevde inte medarbetarsamtalet som gynnade för det individuella lärandet och utvecklingen i arbetslivet. Samtalet upplevdes istället som något som utvecklar relationen mellan medarbetaren och chefen. Vad som upplevdes hindrande för lärande och utveckling i dessa samtal var att samtalet saknade innebörd och känslor och att medarbetarna kände sig hjälplösa när de inte fick insikt i de problem som de ansågs ha. Fenomenets essens tolkades med lärandeteorier för att skaffa en bredare förståelse för medarbetarnas upplevelser.

Nyckelord: Fenomenologi, lärande, medarbetare, medarbetarsamtal, pedagogik i arbetslivet, utveckling

Blekinge Institute of Technology
Department of Industrial Economics

Course: Bachelor's Thesis in Education, 15 hp

Title: A talk without challenge: Employee experience of development and learning in the performance appraisal interview

Author: Morgan Svensson

Tutor: Rose-Marie Olsson

Date: 2015-05-26

Abstract: An organization learns when the individuals in the organization learns. In other words: all learning in organizations starts at the individual level. The performance appraisal interview is known as an element to take advantage of the employee's knowledge and to develop new knowledge for the employee. But performance appraisal interview as a phenomenon have been both loved and hated and it has its weaknesses just like any other element of human interaction. The research on the performance appraisal interview tend to focus on how it should be to bring success to the organization and mainly through a leadership perspective. With a phenomenological research approach this study investigated how the employee experienced the performance appraisal interview as a developmental and learning element and what the employee perceived as beneficial and obstructive for learning and development in the interview. This study includes interviews with six employees. The employees did not experienced the performance appraisal interview as an element for individual learning and development in the work settings. The interview was experienced as an important moment for the employee and the manager to get to know each other better and develop a relationship. The performance appraisal interview as an element for learning and development was not experienced because the employees found that the talk lacked meaning and emotion and the employees experienced felt helpless when they didn't get an insight on the problems that they'd experienced at work. The phenomenon's essence was interpreted with learning theories to gain a deeper understanding of the employee's experiences.

Keywords: Development, employee, learning, pedagogy in work settings, phenomenology, performance review, performance appraisal interview

Innehåll

1. Inledning.....	5
1.1 Bakgrund.....	6
1.1.1 Begreppsförklaring.....	6
1.1.2 Livslångt lärande och den lärande organisationen.....	6
1.1.3 Översikt av fenomenet medarbetarsamtal.....	7
1.1.4 Det ideala medarbetarsamtalet.....	8
1.1.5 Medarbetarsamtalets problematik.....	8
1.2 Problemformulering.....	9
1.3 Syfte och frågeställning.....	9
2. Tidigare forskning.....	9
3. Teoriram.....	11
3.1 Erfarenhetslärande i samtal.....	11
3.2 Lärande och utveckling som beteendeförändring.....	11
4. Metod.....	12
4.1 Ansats.....	12
4.2 Insamlingsmetod.....	12
4.3 Urval.....	13
4.4 Tillvägagångssätt och undersökningsmiljö.....	13
4.5 Förförståelse av fenomenet.....	14
4.6 Databearbetning.....	14
4.7 Analys och tolkning.....	14
4.8 Reliabilitet och Validitet.....	15
4.9 Etiska överväganden.....	16
4.10 Metoddiskussion.....	17
5. Resultat.....	17
5.1 Upplevd förståelse av syftet med medarbetarsamtalet.....	17
5.2 Relationsbyggande.....	18
5.3 Hjälpöshet, otillräcklig insikt och reflektion.....	18
5.4 Samtalsmiljöns påverkan på det lärande och utvecklande samtalet.....	18
5.5 Avsaknad av innebörd och känslor.....	19
6. Tolkning.....	19
7. Diskussion.....	21
7.1 Framtida forskning.....	23
Referenser.....	24
Bilaga 1: Intervjuguide.....	26

1. Inledning

Förändring är ett begrepp som många företag och organisationer idag eller i framtiden kommer att ställas inför. Marknadsförändringar, ny teknik och mer komplexa arbetsuppgifter med nya krav på kompetens kommer bli mer kännetecknande för organisationer i framtiden. Dagens arbetsliv präglas av ett marknadsinriktat tänkande som bygger på konkurrenskraft genom kundanpassning, snabbhet, kvalitet och flexibilitet. Mikkelsen (1998) menar att organisationer som vill överleva på marknaden bör ha ett lärandetempo som är lika högt eller högre än omgivningens förändringar. Simonsson (2002) menar att de anställdas lärande idag har hamnat i fokus i organisationer där det ses som ett sätt att nå framgång och utveckling. Allt lärande börjar på individnivå, och kan senare bidra till att hela organisationen lär. Lärande är ständigt pågående process och innebär förändring av sätt att tänka och handla. Att fånga upp medarbetarens dagliga erfarenheter från arbetssituationer är en central aspekt för företag och organisationer i utveckling (Mikkelsen, 1998). Samtidigt har förändring i form av utveckling och lärande i arbetet blivit allt viktigare för medarbetaren själv. Lönen är inte det viktigaste längre då man antar nya arbetsuppgifter eller en ny arbetsplats. För vara eftertraktad på arbetsmarknaden idag så ställs det större krav på den enskilde medarbetarens yrkeskompetens och förmåga till utveckling (Ekström & Hammarström-Lewenhagen, 1999). Människan behöver också utveckling för att finna mening och idag utgår man ifrån att ingen människa någonsin blir fullärd, det finns alltid mer att lära (Mehrens, 1998). Begreppet förändring går hand i hand med begreppet förbättring. För att hänga med i förändringstider så krävs det en kontinuerlig förbättring av organisationer, och därmed medarbetarna i dem (Mikkelsen, 1998). Arbetsplatserna betraktas idag som en viktig inlärningsmiljö där utveckling av medarbetaren ska ske och det finns ett samband mellan företags framgång och i vilken utsträckning företaget satsar på medarbetarutveckling (Mehrens, 1998). Medarbetarsamtalet ses som ett hjälpsamt instrument för utveckling och organisatoriskt lärande för organisationer i deras jakt på förbättring. Ett medarbetarsamtal definieras som ett enskilt, systematiskt och planerat samtal mellan medarbetaren och dennes närmste chef. Samtalet ska innefatta planering, ömsesidigt informationsutbyte och utveckling relationer. En stor del av samtalet handlar även om utveckling av medarbetaren själv och dennes kompetens och kunnande i arbetet. Enligt Lindelöw (2008) fokuseras ofta dessa frågor:

- Vad är det du egentligen vill uppnå?
- Vad vill du förändra/utveckla? Vad kan du förändra/utveckla?
- Vilka mål ska vi sätta? Vilka tidsramar?
- Vilka hinder ser du? Hur kan du övervinna dem?
- Vad behöver du för stöd?

För att tillvarata på och utveckla medarbetarnas kunskap och kompetens så har medarbetarsamtalet varit det traditionella forumet för detta inom organisationer. Om samtalen fungerar som de ska anses de vara ett kraftfullt instrument i utvecklandet och förbättringen av organisationer (Beer, 1981). Arbetsmiljöupplysningen definierar medarbetarsamtalet som ”en utmärkt möjlighet att ostört kunna prata igenom sin arbetssituation. Syftet med medarbetarsamtal är att utveckla sig själv och organisation, en utveckling som bara kan ske i samspel mellan chef och medarbetare” (Arbetsmiljöupplysningen, 2015). Den fackliga föreningen Unionen menar att syftet med medarbetarsamtalen är ”att utveckla dig som medarbetare och organisationen som helhet.” (Unionen, 2015). Samtalen målas här upp som ett kraftigt verktyg både för medarbetare och organisation som ska bidra till utveckling och lärande på individ- och organisationsnivå. Men åsikterna om medarbetarsamtalet är blandade. Samtalet som utvecklingsprocess har blivit både hatat och älskat enligt Mikkelsen (1998) som

menar att organisationer litar blint på att dessa medarbetarsamtal ska bringa utveckling hos medarbetare och organisation. Man investerar mycket resurser i utvecklandet av samtalen men tar ofta inte hänsyn till att medarbetarsamtalet är ett tidskrävande projekt som behöver utföras på ett ordentligt och genomtänkt sätt. Mikkelsen (1998) menar också att medarbetarsamtalen många gånger blir ett isolerat samtal mellan en medarbetare och en chef som inte får några positiva konsekvenser för verksamhetens- eller medarbetarens utveckling.

1.1 Bakgrund

I denna del sker en förklaring av begreppen lärande och utveckling, som författaren har antagit i denna studie. Det sker sedan en beskrivning av begreppen livslångt lärande och den lärande organisationen. Till sist kommer en utförlig förklaring av fenomenet medarbetarsamtal, som är studiens fokusområde.

1.1.1 Begreppsförklaring

Lärande och utveckling

Det är viktigt att känna till att allt lärande som sker inte är positivt utvecklande. Gustavsson, Larsson och Ellström (1996) förklarar att det även finns negativa aspekter av lärande. I denna uppsats kommer det positiva aspekterna av lärande vara i fokus eftersom att det är upplevelsen av detta lärande som senare efterfrågas i syftet, ett lärande som främjar individens utveckling av kunskaper. Likaså ses utveckling som en positiv process som i denna uppsats ses som en positiv förändring i individens arbetskunskaper. Utvecklingen kommer från lärandet och bidrar till ett växande i arbetet.

1.1.2 Livslångt lärande och den lärande organisationen

Det livslånga lärandet har under senare år blivit ett allt mer omtalat begrepp. Tanken med det livslånga lärandet är att människan aldrig är fullärd och att lärandet inte enbart är något som sker planerat i utbildningssammanhang (Gustavsson et al., 1996). Lärande är något som sker hela tiden och överallt, och som fortgår på detta sätt livet ut. Att begreppet livslångt lärande är aktuellt idag har att göra med de kontinuerliga förändringar och utvecklingar som företag och organisationer går igenom (Gustavsson et al., 1996). Organisationen har börjat förstå att medarbetarens kunskaper och lärande är viktigt för verksamhetsvinning. Förr sågs medarbetare inom företag och organisationer som maskiner vars enda syfte var att arbeta hårt och effektivt (Mehrens, 1998). I dagens arbetsliv ser organisationer på medarbetaren som en viktig resurs i helheten. I medarbetaren finns kompetenser som kan vara viktiga för företaget och som därigenom bör tas tillvara på. Gustavsson et al. (1996) menar att det kommer behövas mer lärande, både formellt och informellt, för att kunna hantera de krav som kommer ställas på arbetslivet i framtiden. För individen är det viktigt att kontinuerligt öka sina arbetskunskaper för att förbli konkurrenskraftig på arbetsmarknaden och för att kunna utföra sitt arbete korrekt och med kontroll. Lärande och vidareutveckling i arbetslivet har med andra ord blivit nyckelbegrepp för många individer när de söker ett arbete. För företag är det kontinuerliga lärandet viktigt för att hänga med i utvecklingen och vara framgångsrika. Den lärande organisationen är ett begrepp som speglar denna verklighet (Forslin & Thulestedt, 1993). Breda kunskaper och erfarenheter, förmågan att lösa problem individuellt och genom samarbete, att kunna improvisera och att kontinuerligt lära nytt och därigenom kontinuerligt utveckla verksamheten som en del av arbetsuppgiften har ersatt de tidigare föreställningarna på föreskrivna och standardiserade prestationer genom givna instruktioner. Genom detta utvecklas individerna i organisationen vilket medför att hela organisationen i längden kan utvecklas. En grundsten för den lärande organisationen är att kontinuerligt lärande blir en del av själva verksamheten genom att medarbetarna uppmuntras till lärande och kritisk granskning av invanda kunskaper och föreställningar (Forslin & Thulestedt, 1993). Den

lärande organisationen vill ta tillvara på medarbetarnas kunskaper och erfarenheter genom kommunikation. Genom kommunikation och interaktion kan en kunskapsspridning ske genom hela organisationen (Forslin & Thulestedt, 1993). En organisation kan inte lära sig utan hjälp från medarbetarna i den och när man talar om organisationslärande syftar man till att organisationens ledning använder sig av lärprocesser för att kontinuerligt förändra organisationen till det bättre. Ett medarbetarsamtal är tänkt som en sådan lärprocess (Mikkelsen, 1998).

1.1.3 Översikt av fenomenet medarbetarsamtal

Medarbetarsamtal, utvecklingssamtal, planeringssamtal, PU-samtal, målsamtal, personalsamtal och verksamhetssamtal. Kärt barn har många namn och i de flesta fall samma innebörd. Medarbetarsamtalet har utvecklats ur Peter Drucker's (1999[1955]) koncept för chefutveckling, Management by Objectives (MbO). Konceptet handlade om att arbetsuppgifter skulle utformas så att de blev motiverande för medarbetare och att denna motivation skulle bidra till högre arbetsprestationer. För att nå denna motivation hos medarbetaren krävdes det enligt Drucker (1999[1955]) privata samtal mellan chef och medarbetare för att där diskutera målsättningar och arbetsuppgifter. Medarbetarsamtalet har efter Druckers (1999[1955]) introduktion utvecklats och blivit en central del av ledningsfilosofin. Samtalet kan definieras som ett enskilt systematiskt samtal mellan två parter, en chef och en medarbetare (Mikkelsen, 1998). Det är inte ett privat samtal och inte heller ett offentligt samtal, även fast samtalet ofta har den karaktären (Mehrens, 1998). Medarbetarsamtalet skiljer sig från det vanliga arbetssamtalet mellan en chef och en medarbetare genom att det är väl genomtänkt, förberett och har ett visst bestämt innehåll (Ronthy-Östberg & Rosendahl, 1999). Det betyder att det finns en del fasta punkter som ska diskuteras. I Sverige betonas en ömsesidighet och en jämbördighet mellan medarbetare och chef i dessa samtal. Fast denna jämbördighet blir ofta ett svåruppnåeligt ideal eftersom det alltid kommer att finnas ett ojämnt förhållande mellan chef och medarbetare vid dessa samtal (Jakobsen et al., 2010)

I medarbetarsamtalet formas medarbetarens arbets- och utvecklingsmål av både medarbetaren och chefen. Målen skrivs ofta ner i ett slags kontrakt som följs upp vid nästkommande medarbetarsamtal. Uppföljningssamtalen är viktiga för att kontrollera att man uppfattat den enskilde medarbetarens och organisationens kompetensbehov rätt (Mikkelsen, 1998). Medarbetarsamtalet ses som ett redskap för att kunna få en klar bild av medarbetaren och dennes kompetenser. Genom samtalet blir medarbetaren sedd, och organisationer vet idag att medarbetare som känner sig uppskattade och trivs på arbetsplatsen kommer att göra ett bra jobb och därmed bidra till lönsamhet (Mehrens, 1998). Ronthy-Östberg och Rosendahl (1999) menar att ur chefens och organisationens perspektiv är medarbetarsamtalet främst ett sätt att utveckla organisationen, försäkra sig om att rätt person jobbar på rätt plats, se till att alla jobbar för en gemensam sak och att följa upp olika arbetsinsatser och samarbetsformer. De flesta företag använder sig av dessa samtal som ett naturligt redskap i utvecklandet av medarbetare och organisation, ibland varje månad. Det vanligaste är dock fortfarande att dessa samtal sker en gång varje år (Ljungström, 2001). Lindgren (2001) menar att chefen ska ansvara för sina medarbetares utveckling. Detta är en central aspekt i chefens arbete. Detta gör en chef under medarbetarsamtalet och i den dagliga dialogen genom att ange mål och ramar för medarbetaren och att underlätta lärande och kunskapsutveckling genom att undanröja eventuella hinder (Lindgren, 2001). Genom medarbetarsamtalet får en chef också en uppdatering på hur det ser ut med kompetensläget och eventuella utvecklingsbehov (Ljungström, 2001). Ronthy-Östberg och Rosendahl (1999) menade att de viktigaste syftena för medarbetaren under dessa samtal är att lära känna sin chef bättre, berätta hur arbetet och

arbetsgruppen fungerar, få komma med idéer och tankar på hur arbetet kan förändras och att få klargöra utvecklingsbehov och personliga mål.

1.1.4 Det ideala medarbetarsamtalet

Varje individ är unik. Detta medför att varje möte och samtal mellan individer är unikt i sitt sätt. Medarbetare behöver olika typer av återkopplingar i medarbetarsamtalet. Alla medarbetare vill inte diskutera samma saker, vilket betyder att varje samtal bör skapas utifrån sina egna förutsättningar (Ljungström, 2001). Det går med andra ord inte att genomföra samma medarbetarsamtalsschema med alla medarbetare utan en situationsbaserad förståelse hos chefen bör finnas för att medarbetarsamtalet ska bli det utvecklande moment som det är tänkt att vara. Vid samtalen bör chefen vara ärlig och påpeka fel och svagheter hos medarbetaren. Genom detta kan chefen förvandla dessa upplevda hinder till läromöjligheter för medarbetaren (Mikkelsen, 1998). Negativ återkoppling bör lindas in i positiva aspekter och chefen bör hålla en balansgång mellan kritik och beröm för att behålla ett bra samtalsklimat. Chefens uppgift är att göra en bedömning av vad som orsakar eventuella fel och svagheter och komma med idéer, metoder och verktyg som ger medarbetaren större möjligheter att nå sina och organisationens mål. På detta sätt hjälper chefen medarbetaren att se sin utvecklingspotential och lärande kan äga rum (Mikkelsen, 1998). I samtalet ska det enligt Ronthy-Östberg och Rosendahl (1999) finnas en ömsesidig respekt, ärlighet, öppenhet och åsiktsfrihet. Finns alla dessa aspekter i samtalet så finns alla möjligheter för ett bra och utvecklande medarbetarsamtal. Ljungström (2001) pekar på gemensam nyfikenhet och en bra förberedelse som de viktigaste aspekterna till ett lyckat samtal. Med detta menas att både medarbetaren och chefen få tid på sig att tänka igenom vad som ska tas upp i samtalet. Det bör finnas en åtanke på att medarbetarsamtalet är en process som kan ta tid. Det tar tid för chefer att bygga upp det förtroendekapital som krävs för att samtalen ska få den utvecklande formen (Ljungström, 2001). Det är när samtalen blir djupa och personliga som medarbetarsamtalen kan bidra till utvecklingen av personalen och deras kompetens. Genom medarbetarsamtalet får medarbetaren en återkoppling på sina arbetsinsatser, vilket är centralt för att medarbetaren ska utvecklas i arbetslivet (Ljungström, 2001). Återkopplingen ska vara konkret, specifik och ange inriktning på framtida beteenden för att den ska anses effektiv för framtida utveckling och lärande (Mikkelsen, 1998).

1.1.5 Medarbetarsamtalets problematik

Ett återkommande problem med medarbetarsamtalet är att det ofta anses vara ett moment som ska fungera nästintill felfritt och okomplicerat. Förväntningarna är att samtalen ska fungera effektivt, rutinmässigt och pålitligt (Mikkelsen, 1998). När samtalen ses som en maskinell rutin så kan meningsfullheten med dessa samtal avta. Medarbetarna anpassar sig till rutinen vilket bidrar till att medarbetarsamtalen blir en tom ritual. Samtalen får en symbolisk innebörd som inte gynnar lärande men som ändå upprätthålls och genomförs varje år till ingen nytta. Ett annat problem med medarbetarsamtalen är att de ofta blir stressiga på grund av tidsbrist (Ljungström, 2001). Det är viktigt att det finns en god samtalsmiljö utan stress och utan tidsgränser för att samtalen blir väl genomförda. Undersökningar från arbetslivet visar att medarbetare ofta efterfrågar mer och bättre återkoppling, stöd, utbildning och vägledning från chefen vid medarbetarsamtalen (Mikkelsen, 1998). Uppföljningen kritiserar hårdast och medarbetare känner att de har haft ett bra samtal med uppsatta mål, men att de sedan inte händer något med de aspekter som togs upp i samtalet. Mål utan återkoppling ger ingen verkan på nytt lärande och utveckling. Mikkelsen (1998) menar att chefer ofta hamnar i ett dilemma när de ska framföra kritik till medarbetaren. Läger chefen fram direkt kritik om medarbetarens svagheter är det lätt hänt att medarbetarens motivation avtar och samtalsmiljön förstörs. Därför är det vanligt att chefer håller tillbaka på kritik och använder sig av

förvrängningar av sanningen för att inte sårta medarbetaren. När sanningen hålls tillbaka under medarbetarsamtalet för att chefen är rädd att sårta medarbetaren så blir samtalet inte det utvecklande moment som det ska vara (Mikkelsen, 1998). Ett utvecklande samtal ska pendla upp och ner vid komfortgränsen och enligt Ronthy-Östberg och Rosendahl (1999) ska samtalen innehålla såväl vardagliga samtalsämnen som känslomässiga ämnen rörande arbetet.

1.2 Problemformulering

Dagens och framtidens arbetsliv kommer att präglas av förändringar och utmaningar. Med detta tillkommer att kompetens och kunskaper hos medarbetare inte får vara statiska om företag och organisationer ska ha framgång. Medarbetarsamtalet målas upp som ett hjälpmedel för organisationer och företag för att skapa en utveckling hos den enskilde medarbetaren och organisationen i sin helhet. Medarbetarsamtalet sägs idag vara den vanligaste metoden för kartläggandet av medarbetares kompetens och utvecklingsplaner i enlighet med organisationens strategi och det yttersta syftet med medarbetarsamtal är att utveckla verksamheter och vara en självklar del av organisationens inre lärande process (Ronthy-Östberg & Rosendahl, 1999). Samtidigt som medarbetarsamtalet målas upp som ett hjälpande redskap och som en möjlighet, så finns det risker med detta samtal eftersom att det kan innehålla en mängd olika känslor hos de deltagande individerna. Utifrån bakgrunden i studien så kan slutsatser dras att medarbetarsamtalet som fenomen inte är problemfritt i dagens företag och organisationer. Samtalet verkar lätt hamna i svårigheter när dubbelriktad kommunikation och bra samtalsmiljö med konstruktiv kritik uteblir och det är oftast detta som gör att medarbetarna hamnar i försvarsposition och känner en misstro mot chefen och organisationen. Detta samtal kan förvandlas till ett ställningskrig som inte gynnar lärande och utveckling av vare sig medarbetaren eller organisationen i sin helhet. Åsikterna om hur medarbetarsamtalet fungerar är delade. En del menar att medarbetarsamtalet är ett effektivt styrinstrument som är givande och utvecklande för individen och organisationen (Simonsson, 2002). Andra menar att medarbetarsamtalen oftast tas för givet och att det allt som oftast går på rutin och blir ett tomt samtal utan några givande återkopplingar och utvecklings- och läromöjligheter (Mikkelsen, 1998).

1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna undersökning är att utöka kunskapen om hur medarbetare upplever medarbetarsamtalet som ett moment för lärande och utveckling på individnivå. Syftet är också att undersöka vad i medarbetarnas upplevelser av medarbetarsamtalet som anses hindrande respektive givande för lärande och utveckling. Detta mynnade ut i två frågeställningar:

Hur upplevs medarbetarsamtalet av medarbetarna som ett moment för lärande och utveckling på individnivå?

Vad i medarbetarnas upplevelser av medarbetarsamtalet kan ses som hindrande respektive givande för individuellt lärande och utveckling?

2. Tidigare forskning

Studieförfattaren har haft svårt att finna relevant forskning om det som efterfrågas i syftet eftersom att pedagogisk forskning om medarbetarsamtalet tenderar att undersöka fenomenet ur ett ledarperspektiv där medarbetarnas upplevelser av fenomenet har hamnat i skymundan. De mesta av studierna om medarbetarsamtalet med fokus på medarbetarnas upplevelser tenderar att handla om samtalet i allmänhet och dess påverkan på framtida arbetsprestationer och arbetsmotivationer.

Ljungström (2001) menade att medarbetarens inställning för medarbetarsamtalen var beroende av hur de tidigare i livet hade präglats av individuella samtal. Om samtalen var ihåggomna som något intressant och utvecklande så var det större sannolikhet att individen var positiv till dessa samtal. Fann individen att tidigare samtal hade bidragit till sämre känslor så blev känslorna inför medarbetarsamtalen ofta negativa (Ljungström, 2001). Farndale och Kelliher (2013) fann i sin studie att upplevelsen av att ett samtal har varit positivt för medarbetarnas utveckling handlade om hur de hade uppfattat sin chef som rättvis i sina bedömningar och värderingar om medarbetaren i samtalet. Många medarbetare i studien upplevde medarbetarsamtalen som partiska och orättvisa. När samtalet upplevs som något negativt så tillkommer ofta en negativ arbetstillfredsställelse, lägre arbetsprestation och lägre organisatoriskt engagemang (Budworth, Catham & Manroop, 2015). Budworth et al. (2015) fann i sin studie att bara en tredjedel av studiens 5000 medarbetare upplevde att medarbetarsamtalet hade haft en positiv effekt på deras kommande arbetsprestationer. Om detta hade att göra med att lärande hade uteblivit från medarbetarsamtalet framkom dock inte. Även Lindelöw (2008) fann att medarbetare ofta upplevde att samtalen inte fungerade optimalt. Det handlade oftast om att medarbetaren hade höga förväntningar på dessa samtal, förväntningar som inte blev infriade. Andra problem som Lindelöw (2008) pekade på var att medarbetarna många gånger inte kände sig förberedda på samtalet, vilket gjorde att samtalet förlorade mycket av sitt syfte. Är man inte förberedd på ett samtal som sägs ha en viktig funktion för individens utveckling tillsammans med hela organisationens utveckling så är det lätt att samtalet blir en isolerad process utan vidare mervärde för varken individ, chef eller organisation. Återkopplingen i medarbetarsamtalen, där medarbetaren får sina prestationer bedömda och uppföljda, sägs vara en viktig aspekt för medarbetarnas utveckling och lärande (Budworth et al., 2015). Här får medarbetaren svar på om dennes beteende har varit riktigt eller om beteendet behöver förändras. Individer behöver återkoppling på sina insatser, vad som har gjorts bra eller vad som har gjorts sämre måste klargöras för att individen skall kunna förändra sitt beteende i rätt riktning. Men mycket av återkopplingen av prestationer och dess inverkan på lärande och utveckling har även att göra med hur medarbetaren själv tar in den information som ges och om denne har en vilja att förändra sitt beteende. I samtalssituationer är det lätt att man enbart hör det positiva som sägs och nonchalerar det som upplevs negativt (Beer, 1981). Mycket fokus ligger alltså på individen själv och hur denne kan ta in konstruktiv kritik och förvandla detta till ett lärande. Chefer har en tendens att inte vilja dela ut konstruktiv kritik till sin medarbetare (Banner & Cooke, 1984). Cook och Crossman (2004) fann i sin studie att chefer många gånger inte hade den kunskap som krävdes för att effektivt hålla bra och utvecklande medarbetarsamtal. Chefen upplevde att denne sårade medarbetaren när kritik utgavs vilket motverkade att medarbetarna upplevde samtalen som utvecklande. Chefen ska agera som en coach under dessa samtal och stimulera medarbetaren till utveckling och lärande, vilket får en motsatt effekt om problematik och svagheter nonchaleras (Dorfman, Stephan & Loveland, 1986). Gioia et al. (1987) fann i sin studie att både chefer och medarbetare drog sig för att lägga tid på medarbetarsamtal. Det fanns en tanke att dessa medarbetarsamtal inte behövdes. Detta var vanligt förekommande då chefen och medarbetaren hade en bra social relation till varandra. Det resonerades om att parterna redan kände varandra så pass bra, att samtalet bara blev onödigt och tidsupptagande. Risken blir då att samtalet enbart blir något som utförs på pappret och som i själva verket inte bidrar till en positiv utveckling av individen och därmed inte heller organisationen i sin helhet. Samtalet blir då mer som en fika som då kan handla om fritid och skoj istället för diskussioner om arbete, lärande och utveckling (Beer, 1981).

3. Teoriram

I detta avsnitt förklaras de teorier som kom att användas vid tolkning av resultatet. Jag har i denna studie valt att använda mig av Johansson, Jönsson, Scherp och Scherps (2004) teori om erfarenhetslärande i samtal. Denna teori fokuserar på lärande genom dialog och samtal och förhåller sig således till denna studies syfte. Den andra teorin som används vid tolkningen är Lindelöws (2008) teori om lärande och utveckling som beteendeförändringar. Denna teori har valts för att den ramar in mitt syfte och passar bra in på fenomenet medarbetarsamtal eftersom den kan kopplas ihop med samspelet mellan individer och denna utveckling som samspelet ger. Ett samspel som är centralt i medarbetarsamtal och något som kan hjälpa mig att försöka förklara de centrala upplevelser som sedan framkommer.

3.1 Erfarenhetslärande i samtal

Johansson et al. (2004) definierar den klassiska tolkningen av erfarenhetslärande som att individen utifrån egna erfarenheter reflekterar, tolkar, drar slutsatser och bygger upp föreställningar och lärdomar som hjälper oss att förstå omvärlden. Våra föreställningar bestämmer hur vi tolkar våra upplevelser och vilka val vi kan göra i specifika situationer. På detta sätt är det enkelt att förstå hur två olika individer kan tolka en och samma situation på väldigt olika sätt (Johansson et al., 2004). Genom denna syn på lärande kan var och en utifrån sina egna erfarenheter och tolkande hävda att man har rätt. Genom samspel med andra individer så lär man sig också genom att ta del av andras erfarenheter, vilket är centralt för hela erfarenhetslärandeprocessen. I mötet med andra individer så gynnas lärande när två olika perspektiv på saker och ting möts (Johansson et al., 2004). Man får genom mötet med andras föreställningar utmana sina egna erfarenheter och lärdomar som tidigare har legat som grund för vårt eget tolkande av vår omvärld. Johansson et al. (2004) menar dock att våra egna erfarenheter oftast tycks omsättas i handling i större utsträckning än lärdomar som förmedlas från andras erfarenheter och lärdomar. Människan har en tendens att ta till sig det som redan stämmer överens med den egna verkligheten och de egna erfarenheterna. När nya lärdomar och erfarenheter presenteras från andra källor finns det en risk att detta ignoreras (Johansson et al., 2004). För att fellärande inte ska ske så är ett reflekterande förhållningssätt viktigt för att vara på de läromöjligheter som erbjuds. Enligt Johansson et al. (2004) så gynnas lärande i samtals- och mötessammanhang av att interaktionen mellan individerna är utmanade. I samtalet delar man med sig av sina erfarenheter och lärdomar och får dem utmanade av andras syn och erfarenheter av samma aspekt vilket skapar utveckling av nya lärdomar (Johansson et al., 2004). Genom att ta del av andras perspektiv på saker och ting får man sina egna erfarenheter testade. För att samtal ska anses som utmanade och utvecklande så bör individerna i samtalet försöka förstå den andres föreställningar och på detta sätt testa dessa mot sina egna. Det bör också finnas en förståelse för var den andra individen är i sitt tänkande. För utan denna förståelse är det lätt att mötet mellan individerna blir en tärande process och inte en utvecklande. Det utmanade mötet handlar om att både utmana och att mötas (Johansson et al., 2004). Utmanar man utan att mötas förvandlas utmaningarna till olika former av maktkamper. Om man möter utan att utmana uppkommer inte en fördjupning av tänkandet och bidrar därmed inte till lärande.

3.2 Lärande och utveckling som beteendeförändring

Lindelöw (2008) talar om lärande och utveckling som beteendeförändringar. För att en beteendeförändring ska utvecklas och bli varaktig hos individen krävs det insikt i kombination med motivation, förmåga och förutsättningar för att kunna föra sitt beteende i en utvecklande riktning (Lindelöw, 2008). Det mest grundläggande för att utveckling ska kunna ske är insikten, en förståelse för vad som behöver förändras, varför det behöver förändras och hur det ska förändras. För att utveckling ska kunna ske så krävs det även en motivation från

individ. Lindelöw (2008) menar att denna motivation kommer från insikten och viljan att utvecklas. Motivationen ger individen kraft att förflytta sig mot utveckling genom ansträngningar. För att beteendeförändringarna ska bli stabila så krävs det förutsättningar för det. Dessa förutsättningar brukar vara rimliga krav och målsättningar, målsättningar som faktiskt går att uppnå. Sist men inte minst krävs det en förmåga av individen att mobilisera sitt beteende i den önskvärda riktningen (Lindelöw, 2008). Denna förmåga är det slutgiltiga lärandet som nu är redo att användas i praktiken.

4. Metod

4.1 Ansats

I denna studie användes en fenomenologisk forskningsansats. Detta gjordes eftersom att syftet med studien var att undersöka individers upplevelser av fenomenet medarbetarsamtal som lärande- och utvecklingsmoment. Med den fenomenologiska ansatsen kan forskaren nå djupare förståelse för ett fenomen genom att ta del av fenomenet från de undersökta individernas livsvärldar. Genom de olika individernas upplevelser från livsvärldarna kan sedan en essens skådas, en kärna av fenomenet (Giorgi, 2012). Begreppet livsvärld utgör grunden för fenomenologi inom den samhällsvetenskapliga forskningen (Bengtsson, 1998). Livsvärlden är den verklighet som vi ständigt lever i och som vi för det mesta tar för givet. Det är vår levda och konkreta värld som innehåller alla våra handlingar och erfarenheter om allt som vi någon gång har upplevt (Bengtsson, 1998). I denna livsvärld är det sociala sammanhanget av stor vikt för hur individen upplever och erfar fenomenet (Giorgi, 2012). Med den fenomenologiska ansatsen vill en forskare kartlägga upplevelser och erfarenheter från individers unika livsvärldar för att därigenom nå en gemensam essens av ett fenomen. Essensen kan förklaras som det oföränderliga i fenomenet, fenomenets uppbyggnad, väsen och helhet (Giorgi, 2012). För att åskådliggöra individens upplevelser och erfarenheter vill forskaren att den intervjuade ska förklara och beskriva den unika upplevelsen av de objekt som presenterar sig i individernas livsvärld. Forskaren vill sätta sig in i den intervjuades livsvärld och se på fenomenet genom deras perspektiv. För att fenomenologiska ansatsen överhuvudtaget ska kunna ses som tillförlitlig inom vetenskaplig forskning så behöver forskaren göra fenomenet som undersöks full rättvisa genom att anta en saklighet. Detta sker med den fenomenologiska reduktionen (Bengtsson, 1998). Med den fenomenologiska reduktionen sätter forskaren sina och andras tidigare föreställningar, fördomar, åsikter, färdiga kategorier och teorier åt sidan eller inom parentes, för att enbart fokusera på de unika upplevelser som beskrivs (Kvale & Brinkmann, 2009). Genom denna medvetna naivitet, kan den fenomenologiska forskaren se på fenomenet med nya objektiva ögon.

Författaren har i denna studie valt att använda sig av fenomenologi som ansats i större utsträckning än som teori. Fenomenologin i denna studie fungerar mer som tillvägagångssätt för att nå kärnan i de intervjuades erfarenheter och upplevelser. Detta val gjordes för att kunna inkludera alternativa teorier, teorin om erfarenhetslärande i samtal och teorin om lärande och utveckling som beteendeförändringar, för att på så sätt försöka förstå och tolka det essentiella som undersökningsdeltagarna upplevde. Valet av den aktuella forskningsansatsen gjordes för att det passade forskningsfrågan och syftet med studien då det var unika upplevelser som skulle undersökas.

4.2 Insamlingsmetod

Syftet med studien var att få ta del av hur medarbetare upplever medarbetarsamtalet som ett utvecklande och lärande moment och vad de upplever som givande och hindrande för lärande och utveckling vid dessa samtal. Utifrån studiens syfte att undersöka individers unika upplevelser, så valdes en kvalitativ insamlingsmetod i form av halvstrukturerade intervjuer.

Halvstrukturerade intervjuer är den vanligaste insamlingsmetoden vid fenomenologisk forskning (Kvale & Brinkmann, 2009). För att kunna ta del av andra människors upplevelser så krävs det en metod som kan hantera språkliga utsagor, därför valdes intervju som insamlingsmetod. De halvstrukturerade intervjuerna har som mål att nå in i de undersöktas livsvärld och tolka innebörden av vad de beskriver om de fenomen som undersöks (Kvale & Brinkmann, 2009). Halvstrukturerade intervjuer är inte strikta i sin utformning utan samtalet handlar mer om att med öppna frågor ge den intervjuade möjligheter att gå djupare in i samtalet genom utvidgade uttalanden som forskaren aktivt lyssnar på (Fejes & Thornberg, 2009). Intervjuerna liknar ofta ett vardagssamtal men har ett djupare syfte genom att de vill och försöker nå djupare kunskap om individers livsvärld och deras upplevelser. Genom dessa intervjuer var tanken att genom undersökningsdeltagarnas perspektiv och upplevelser få en klar bild av hur de ser på medarbetarsamtalet som ett utvecklande och lärande moment. En intervjuguide utformades med bestämda teman och förslag till frågor för att på bästa sätt nå kärnan i medarbetarnas upplevelser om medarbetarsamtalet (bilaga 1).

4.3 Urval

Ett företag som författaren hade personliga kopplingar till kom att tillfrågas om studien kunde få utföras på företagets medarbetare. Verksamhetens huvudsakliga syfte var industriarbete och arbetsplatsen hade ungefär 300 medarbetare som arbetade i skift. På arbetsplatsen fanns sammanlagt 15 gruppchefer, vilket medförde att varje gruppchef hade i snitt 20 medarbetare i sitt arbetslag. Efter att arbetsplatsen gett klartecken till studien så valde författaren att åka dit för att få tag i medarbetare som var villiga att ställa upp på studien. I denna studie användes ett bekvämligheturval. Detta kom till när författaren för studien frågade runt på arbetsplatsen om någon skulle kunna tänka sig att kunna ställa upp som undersökningsdeltagare för denna studie. Urvalet var också målinriktat då jag var tvungen att samla in relevanta personer för undersökningen. Kriteriet för att kunna medverka i studien var att undersökningsdeltagaren skulle haft ett medarbetarsamtal de senaste året. Sex medarbetare kom sedan att delta i studien. Av de sex medarbetarna var två kvinnor och fyra män: *Kvinna, 29 år, arbetat på arbetsplatsen i 5 år, Kvinna, 25 år, arbetat på arbetsplatsen i 5 år, Man, 22 år, arbetat på arbetsplatsen i 3 år, Man, 23 år, arbetat på arbetsplatsen i 2 år, Man, 27 år, arbetat på arbetsplatsen i 8 år, Man, 29 år, arbetat på arbetsplatsen i 5 år.*

4.4 Tillvägagångssätt och undersökningsmiljö

Innan själva datainsamlingen startades genomfördes en pilotstudie på en bekant till författaren. Det gjordes för att säkra kvalitén på intervjuguiden och på den tekniska utrustningen som skulle användas. Sedan fick författaren för studien ta del av undersökningsdeltagarnas tillika medarbetarnas förberedelseenkät inför medarbetarsamtalet. En förberedelseenkät till medarbetarsamtalet är en enkät där medarbetaren får frågor att besvara om arbetsplatsen, arbetsuppgifter, trivsel, motivation och utvecklingsaspekter. Genom denna enkät kunde författaren utforma en intervjuguide som var inriktad på just denna arbetsplats medarbetarsamtalssystem. Intervjuguiden fokuserade på tre teman: allmänna upplevelser av medarbetarsamtalet, medarbetarsamtalet som utvecklingsmoment, samtalsmiljö och social kontakt med chef (bilaga 1). Varje teman hade ett antal bestämda frågor som var till nytta för att öppna upp samtalet. Vid behov så uppkom följdfrågor på de beskrivningar som medarbetarna gav. Detta gjordes för att hålla samtalet inom ramen för det som faktiskt undersöktes. Efter att sex deltagare anmält sitt intresse för att medverka i studien så gjordes ett ungefärligt tidsschema upp där medarbetarna blev anvisade till olika tider. På denna arbetsplats arbetar man på ackord och efter samtal med en chef så fick medarbetarna möjlighet att arbeta utanför ackordet, på något som kallades för snittlön. På detta sätt förlorade de ingen lön då inget ackord stod och tickade under intervjuerna. Genom detta

kunde eventuell stress och upplevelse av tidsbrist motverkas. De sex intervjuerna genomfördes samma dag och på samma plats, i ett kontor som för dagen inte användes till något annat. Denna plats var helt isolerad från arbetsplatsens centrala yta och utom räckhåll för obehöriga. Tanken med detta var att miljön som intervjuerna skulle hållas i skulle vara så stressfri och avslappnande som möjligt. Den kortaste intervjun var klar på 26 minuter och den längsta tog 56 minuter. Intervjuerna spelades in med en telefon som har en inspelningsfunktion.

4.5 Förförståelse av fenomenet

Jag hade som de flesta andra människor som varit yrkesverksamma haft medarbetarsamtal tidigare i mitt liv. Jag fick ofta höra vad medarbetarsamtalet skulle vara, men jag märkte inte av de fördelar som lades fram med samtalet. På så sätt hade en negativ syn på medarbetarsamtalet växt fram under åren som aktiv i arbetslivet. Medarbetarsamtalet hade från min sida uppfattats som en formell process utan djupare värde för organisation eller individ. Medarbetarsamtalet var något som för mig upplevdes lova mycket, men som sällan gav något tillbaka. Dessa känslor och tankar är stora anledningar till att fenomenet medarbetarsamtal undersöktes i denna studie. Det var dessa tankar och egna uppfattningar, samt tidigare forskning och teorier om fenomenet som kom att sättas inom parentes vid intervjuerna, och under analys av dessa intervjuer.

4.6 Databearbetning

Efter att alla intervjuer hade genomförts skedde en omfattande transkribering av det material som fanns. Denna transkribering gjordes genom att författaren för studien skrev ned allt som sagts i intervjuerna från mobilen till datorn. Eftersom att inget dataprogram användes som kunde sakta ned intervjuerna fick författaren spola tillbaka samtalen ett antal gånger för att inget som sagts i intervjuerna skulle missas. Namn på ledare, medarbetare och företag som intervjupersonerna nämnde fick vid transkriberingen stå kvar tills vidare. Detta underlättade för författaren i transkriberingen vid tillfället men namnen censurerades vid senare analys för att undersökningsdeltagarna skulle förbli anonyma.

4.7 Analys och tolkning

Giorgis analysmetod

Under analysen av empirin följdes riktlinjerna för fenomenologisk analys där förförståelse och tidigare forskning om fenomenet sattes inom parentes (Fejes & Thornberg, 2009). Analysen av empirin var inspirerad av Giorgis (2012) analysmetod som i sin tur är inspirerad av filosofen Husserls föreställning av fenomenologi. I Giorgis fenomenologiska analysmetod så går man stegvis från en helhet till nedbrytning av mindre delar för att till slut finna en essens av det fenomen som utforskas. Första steget efter transkriberingen av materialet är att försöka få en helhetsbild på empirin och detta sker genom intensiv läsning. Det är i detta steg som forskaren skaffar sig en förståelse för det material som finns. Inte förrän det finns en förståelse kan processen fortgå (Giorgi, 2012). Steg två i analysmetoden är en nedbrytningsprocess där man plockar ut meningsbärande enheter. Med andra ord så är det i denna del som man försöker hitta meningsfulla beskrivningar som man markerar. I det tredje steget, som Giorgi (2012) kallar för transformerings av vardagliga beskrivningar, görs en detaljerad analys av de olika enheterna. I detta steg sker ett reflekterande över varje enhet för att försöka reda ut meningen i dessa. Här åskådliggörs vad som sägs om fenomenet. Steg fyra i Giorgis (2012) analysmetod är vad som kallas: framställning av fenomenets situerade struktur. I denna fas förs enheter och centrala teman samman till beskrivningar av det som söks. Steg fem kallas: framställning av fenomenets generella struktur och i denna fas studeras

de beskrivningar som uppkommit noga. Här tydliggörs beskrivningarnas centrala teman. Sedan undersöks de vilka centrala teman som varierar i sina beskrivningar och vilka som inte gjorde det. De teman som inte varierar i sina beskrivningar utgör fenomenets essens.

Utförande

Författaren inledde analysarbetet genom att lägga in alla intervjuer i Atlas.ti (2015) som är en mjukvara för kvalitativ analys. I detta program skedde noggranna genomläsningar av de intervjuer som hade samlats in. Varje intervju lästes igenom flera gånger. Redan här försökte författaren att starta reduktionen genom att enbart läsa de beskrivningar som fanns genom undersökningsdeltagarnas ord och utan att koppla in egna erfarenheter eller eventuella teorier om fenomenet. Sedan startade en kodning av de olika beskrivningarna. Den första kodningen utfördes på de beskrivningar som hade kommit från intervjufrågorna och deras följdfrågor. I denna del försvann oväsentligt material som exempelvis prat som inte rörde fenomenet eller syftet med studien. Efter detta började den djupare analysen för att nå essensen i fenomenet. Vid denna punkt blev reduceringen viktig för att essensen inte ska påverkas av tidigare föreställningar och teorier.

Tolkning med teorier

I fenomenologisk forskning så används vanligtvis inte teorier vid tolkning av de upplevelser man finner (Fejes & Thornberg, 2009). I första hand brukar teorier och tidigare forskning på det fenomen som undersöks läggas åt sidan vid tolkningen eftersom att det är undersökningsdeltagarnas upplevelser som fokuseras. Men det är fortfarande accepterat att först analysera de data man har med hjälp av den fenomenologiska reduktionen och sedan tolka resultatet med hjälp av andra teorier. Författaren fann det värdefullt för förståelsen av upplevelsen av medarbetarsamtalet som lärande och utvecklande moment, att tolka essenserna som uppkom med hjälp av två alternativa teorier: teorin om erfarenhetslärande i samtal, och teorin om lärande och utveckling som beteendeförändringar. Båda teorierna fokuserade samspelet mellan individer som en möjlighet till lärande och utveckling. Med de resultat som studien gav så undersöktes det om man kunde dra några kopplingar mellan essenserna och de aspekter som fokuserades i teorierna. Essenserna som uppkom i resultatet vävdes sedan ihop med teorierna för att ge en djupare förståelse om medarbetarsamtalet som ett moment för lärande och utveckling.

4.8 Reliabilitet och Validitet

Reliabilitet i forskningssammanhang handlar om hur studiers tillförlitlighet (Cohen, Manion & Morrison, 2011). Om en studie ska uppfattas ha hög reliabilitet så ska andra forskare kunna göra om samma studie och få samma resultat som den ursprungliga studien genererade. När data samlas in med öppna frågor i forskningssammanhang så anses reliabiliteten för studien minska (Cohen et al, 2011). Detsamma gäller när man samlar in data med hjälp av ett bekvämlighetsurval. Men eftersom att denna studie inte har som mål att införskaffa data som ska kunna generaliseras så bör detta inte ses som ett problem. Syftet med denna studie har istället varit att få en djupare förståelse för individers upplevelser av ett fenomen. Detta stämmer överens med vad Cohen et al (2011) anser kvalitativa studiers reliabilitet bör handla om, responsdjup, verklighetstrogenhet och detaljrikedom. Att göra om tolkande studier och få samma resultat får anses väldigt svårt eftersom att man som undersökare får besöka de undersökta individernas livsvärld, där känslor och upplevelser kan förändras med tiden (Cohen et al, 2011). Det handlar också om personkemi mellan undersökaren och undersökningsdeltagaren, vilket får ses försvåra arbetet med att göra om en kvalitativ studie. Inom fenomenologisk forskning är reduktion av tidigare kunskap centralt för att en studie ska

kunna betraktas som tillförlitlig. Därför har författaren för denna studie gjort allt vad denne har kunnat för att sätta sin tidigare kunskap och åsikt om fenomenet som undersöktes inom parentes. Detta krävs för att en trovärdig analys ska kunna göras (Kvale & Brinkmann, 2009). Validitet inom kvalitativa studier kan förklaras lättast med begreppet trovärdighet (Cohen et al, 2011). För att ha en hög trovärdighet i kvalitativ forskning så bör de tolkningar som gjorts överensstämja med verkligheten. Kvalitativa studiers trovärdighet kan vara bristfällig i jämförelse med kvantitativa studiers eftersom att de inte är standardiserade på samma sätt (Bryman, 2011). Cohen et al (2011) menade att validitet kan delas in i två aspekter, inre- och yttre validitet. Den inre validiteten berör det som tidigare nämnts, att det som skulle undersökas verkligen har undersökts och att de beskrivningar som framkommer i resultat- och tolkningsdelen är trovärdiga. För att säkra en inre validitet i denna studie så gjordes ett pilottest på intervjuguiden som hade utformats innan den riktiga undersökningen starta. Att testa sin insamlingsmetod innan empirisk data samlas in höjer trovärdigheten i studier eftersom att forskaren får en första uppfattning om intervjufrågorna är relevanta eller inte (Kvale & Brinkmann, 2009). Med pilottest fick studieförfattaren också en information om att datainsamlingsmetoden höll för studiens syfte, vilket får anses ge studien en trovärdighet. Alla intervjuer utfördes på en och samma plats i denna studie. Detta gjordes för att det inte skulle vara några skillnader i den fysiska miljön som skulle kunna påverka undersökningsdeltagarnas intervju svar. Att intervjua någon i samma rum, ansikte mot ansikte, gav författaren möjlighet att ta del av undersökningsdeltagarnas minspel och kroppsspråk, något som hade försvunnit om intervjuerna exempelvis genomfördes på telefon. Men att intervjua någon i samma rum kan även få negativa konsekvenser då samtalet oftast blir mer intimt än en telefonintervju, speciellt när känsliga frågor tas upp (Kvale & Brinkmann, 2009). Känsliga frågor i denna studie kan vara frågor rörande medarbetarens relation till chefen. Författaren upplevde dock att intervjuerna aldrig stördes av att frågorna blev för känsliga för undersökningsdeltagarna. Inre validitet inom kvalitativ forskning berör också forskarens förståelse för människan och omvärlden, vilket studieförfattaren anser sig inneha och haft hänsyn till när analysen genomförts. Den yttre validiteten berör graden av generaliserbarhet (Cohen et al, 2011). Men som nämnts tidigare har inte studien syftet att generaliseras utan istället målet att söka och tolka individers upplevelser. Därmed har denna studie mer fokus på den inre validiteten.

4.9 Etiska överväganden

Kvale och Brinkmann (2009) menar att intervjuforskning ofta innehåller många moraliska och etiska dilemman. Detta på grund av att det oftast handlar om privata liv som man beskådar och rapporterar om. Denna studie utgick därför ifrån Vetenskapsrådets (2011) riktlinjer och krav för samhällsvetenskaplig forskning: informationskravet, samtyckeskravet, nyttjandekravet och konfidentialitetskravet. I denna studie lades stor vikt på att det skulle finnas en förståelse mellan författaren och undersökningsdeltagarna att inget av de resultat som studien eventuellt skulle utmynna i skulle rapporteras till arbetsplatsen som de arbetade på. Undersökningsdeltagarna fick information om vad studien syftade till och vilka som kommer att få ta del av den. Innan intervjuerna skulle startas så informerades deltagarna att intervjun var frivillig och att det när som helst under intervjun var möjligt att avbryta eller att ställa frågor. Författaren informerade även om telefonens inspelningsfunktion och att det sparade materialet direkt kommer att kastas efter genomförd analys. I studiens resultat-och diskussionsdel användes inga namn för skydda personernas identitet. På detta sätt säkrades en konfidentialitet i studien. Deltagarna fick även ett erbjudande att själva ta del av studien innan den skickas in till författarens skola. Detta gjordes för att deltagarna skulle få ta del av de tolkningar som gjorts innan studien publiceras.

4.10 Metoddiskussion

Kvalitativa undersökningar inbringar inte samma mängd data som kvantitativa undersökningar. Med kvalitativa undersökningar får man istället en bredd och ett djup i den empirin som man samlar in. Detta var också ett medvetet val eftersom att målet med studien var att gå på djupet och få möjlighet att ställa följdfrågor till de deltagande för att på de viset nå fram till deras upplevelser och erfarenheter från deras livsvärld och deras perspektiv. Kvalitativa studiers generaliserbarhet kommer på grund av antalet deltagare oftast inte upp i samma nivå som de större kvantitativa studierna (Kvale & Brinkmann, 2009). Men detta var inte heller syftet med studien. Tanken med studien var från början att ha ett större urval och att intervjuer skulle kunna hållas med två deltagare på samma gång. När intervjuguiden sedan utformades så ansåg författaren att det skulle vara svårt för de deltagande att tala fritt i intervjun eftersom att de ämnen och teman som skulle diskuteras kunde uppfattas som känsligt och bidra till att samtalen låser sig. När intervjuer sker med fler än en person åt gången så finns det också en övergripande risk att deltagarna påverkar varandras svar (Bryman, 2011). Detta sågs också som en nackdel och därför gjordes valet att intervjuerna skulle utföras med en deltagare åt gången. Studien strävade efter att vara så objektiv som möjligt, även fast en fullständig objektivitet omöjlig att uppnå (Bryman, 2011). Det gäller för den kvalitativa forskaren att försöka vara så objektiv som möjligt, inte minst inom fenomenologisk forskning.

5. Resultat

I denna del presenteras studiens resultat. Undersökningsdeltagarnas citat kommer att presenteras utan någon identifiering på grund av etiska skäl. Essensen, det oföränderliga i medarbetarnas upplevelse av medarbetarsamtalet som ett lärande och utvecklande moment redogörs nedan presenteras nedan i tabell 1.

Tabell 1. *Essensen av medarbetarsamtalet som lärande-och utvecklande moment.*

Kännetecken	Essens
Upplevelsen av medarbetarsamtalet som lärande- och utvecklande moment. Givande och hindrande.	<ul style="list-style-type: none">- Förståelse av syftet- Relationsbyggande- Hjälploshet och otillräcklig insikt- Avsaknad av reflektion- Samtalsmiljöns påverkan- Avsaknad av innebörd och känslor

5.1 Upplevd förståelse av syftet med medarbetarsamtalet

Medarbetarna på arbetsplatsen hade alla haft ett medarbetarsamtal under det senaste året, och hade också haft det varje år sen de började på arbetsplatsen. Ett par veckor innan medarbetarsamtalet ska hållas så får medarbetarna en förberedelseenkät till medarbetarsamtalet som de ska fylla i och reflektera över. I denna enkät finns det frågor som

rör medarbetarnas motivation, utveckling, prestationer och frågor som rör den närmste chefen och arbetet i allmänhet. Medarbetarna i studien menade att de hade fyllt i enkäten och tagit med till medarbetarsamtalet. Denna enkät ska fungera som samtalets utgångspunkt för chef och medarbetare. Medarbetarna upplevde förberedelseenkäten som bra utformad men att enkäten sällan hamnar i fokus under samtalet. Resultatet visar på att de flesta medarbetare inte hade så stor förståelse för vad medarbetarsamtalets funktion var och varför det hålls medarbetarsamtal överhuvudtaget. De visste att det hölls årligen men vad det syftade till rådde det tveksamheter om. Medarbetarna upplevde att oförståelsen med syftet av medarbetarsamtalet hade hindrat dem för att ta samtalet på mer allvar än vad de tidigare har gjort.

5.2 Relationsbyggande

Deltagarna i undersökningen tyckte bra om sina chefer. Ingen uttryckte något negativt om sin chef, utan cheferna i allmänhet upplevdes som trevliga, glada och roliga. Även de medarbetare som inte hade en närmare social relation till sin chef, en relation utanför medarbetarsamtalet och arbetet i sin helhet, upplevde chefen som något positivt. Medarbetarna upplevde i allmänhet att det fanns en gemensam respekt mellan chefen och medarbetarna, både vid samtalen och i övrigt. Samtalet upplevdes som vänligt och samtalet har gjort så att det har byggts en närmare kontakt mellan medarbetaren och chefen. Medarbetarsamtalen upplevdes som den chans medarbetarna fick att prata ut med sin chef om saker och ting och att utveckla sin relation med chefen.

5.3 Hjälploshet, otillräcklig insikt och reflektion

Medarbetarna upplevde att störst fokus från det bestämda innehållet från förberedelseenkäten under samtalet låg på deras tidigare prestationer, den så kallade prestationsbedömningen. Eftersom att arbetsplatsen hade ett system där man arbetade på ackord, så fanns alla medarbetares prestationer tillgängliga för cheferna vid samtalet. Detta ger chefen svar på vad olika medarbetare bör förbättra i sitt arbete. Ändå upplevde medarbetarna att fokus låg på vad som skulle göras bättre och inte på hur det skulle göras bättre. Medarbetarna upplevde sig hjälplösa när prestationsbedömningen gjordes under samtalen då de upplevde att de skulle behöva ett större stöd från chefen genom vägvisning och coachning för att kunna utvecklas i sitt arbete. Bedömningen görs snabbt där medarbetaren upplevde att denne inte hann yttra sig eller reflektera över vad chefen menade i det han eller hon säger. Medarbetarna upplevde det som att chefen ville skynda vidare när de känsliga ämnena från förberedelseenkäten dök upp som samtalsämne, de ämnen som rörde medarbetarens prestationer på arbetsplatsen. Citatet nedan är en beskriven upplevelse från en medarbetare i studien.

Jag brukar få veta vad jag gör dåligt. Men jag vet liksom inte hur jag ska kunna förbättra mig riktigt. Det är väl det jag behöver hjälp med.

5.4 Samtalsmiljöns påverkan på det lärande och utvecklande samtalet

Medarbetarna upplevde samtalen som slarviga och ofta stressade, men samtalen uppfattades som situationsspecifika där de menade att vissa samtal hade fungerat bättre än andra. De samtal som medarbetarna upplevde hade fungerat bra var de samtal där dialogen mellan chefen och medarbetaren var öppen. Det var då medarbetarna upplevde att de fick klarlägga sina egna utvecklingsbehov och få möjlighet att diskutera eventuella arbetsproblem. Men även fast medarbetarna fick samtala om de problem som de upplevde sig ha i arbetet så fick de bristfällig hjälp om hur de skulle gå tillväga för att lösa dem. Medarbetarsamtalen på denna arbetsplats upplevdes inte som jämbördiga utan upplevdes ofta som en envägskommunikation där medarbetaren inte yttrade sig så mycket i frågorna rörande arbetet. När samtalet mer rörde det privata och allmänna utanför arbetsplatsen upplevde medarbetaren sig bli mer

delaktig i samtalet. Samtalen skedde alltid på chefens kontor, även fast det fanns andra tillgängliga platser där samtalet kunde hållas. Varför samtalen inte hölls på en annan plats var något som medarbetarna inte hade reflekterat över. Medarbetarna upplevde att cheferna kommer oförberedda till samtalen och samtalet upplevdes inte som genomtänkt. Flera gånger har medarbetarna upplevt att de blivit störda av yttre omständigheter under dessa samtal. Telefoner som ringer och andra medarbetare och chefer som knackar på dörren. Detta upplevde medarbetarna var något som störde samtalsmiljön och som gjorde att samtalet blev mer ofokuserat och som upplevdes hindra medarbetaren från att vara helt öppen med sin chef.

Hans kontor ligger bredvid lunchrummet, så han sätter på en radio där så ingen ska höra vad vi pratar om. Det är ganska lyhört.

5.5 Avsaknad av innebörd och känslor

Medarbetarna upplevde att förberedelseenkäten inför medarbetarsamtalet var väl genomtänkt och att den tog upp viktiga frågor rörande arbetet. Men när enkäten skulle fokuseras i samtalet så gick det enligt medarbetarna väldigt snabbt. Medarbetarna upplevde att chefen inte ville lägga fokus på enkäten utan på det fria samtalet. Det var när de känsliga aspekterna i enkäten skulle tas upp i samtalet, de aspekter som medarbetarna behövde hjälp med att utveckla, som chefen upplevdes snabba på samtalet och byter samtalsämne till något mer allmänt och ofta något som låg utanför arbetslivet och arbetsplatsen. Även fast mycket av samtalen handlade om allmänna och privata aspekter så upplevde inte medarbetarna att samtalen nådde komfortgränsen och blev känslomässiga. Medarbetarsamtalet upplevdes inte som utvecklande och lärorikt utan istället enformigt och ofokuserat. Det var när det allmänna diskuterades som medarbetaren upplevde att chefen faktiskt lyssnade på vad han eller hon hade att säga. Medarbetarna upplevde att de fick klargöra de utvecklingsbehov de känner att de behövde, men att dessa behov inte blev tillgodosedda. Svårigheter som medarbetarna upplevde i arbetet skojades bort av chefen och medarbetarna upplevde att chefen hade svårt att diskutera och kritisera medarbetarnas prestationer. De målsättningar som sätts under samtalen var att medarbetaren skulle klara av de problem som de upplevde sig ha och medarbetarna upplevde att chefen inte gav en insikt i hur det skulle göras. Ingen djupare diskussion på vad som hade orsakat eventuella problem i arbetet fokuserades i medarbetarsamtalet. Återkopplingen på det som skulle avklaras rundades snabbt av vid nästa samtal där chefen snabbt värderar medarbetarens utveckling på dessa områden där de upplevde sig ha problem. Medarbetarna menade att chefen många gånger har glömt bort de mål som sattes vid tidigare samtal när det var dags för nästa medarbetarsamtal.

6. Tolkning

I resultatet framkom beskrivningen av hur medarbetarna upplevde medarbetarsamtalets funktion på det individuella lärandet och utvecklingen i arbetslivet och vad som upplevdes som hindrande och givande för lärande och utveckling vid medarbetarsamtalet. I detta avsnitt följer en tolkning av resultatet i relation till två teorier, erfarenhetslärande i samtal och teorin om lärande och utveckling som beteendeförändringar.

Medarbetarna upplevde medarbetarsamtalet som ett sätt för chef och medarbetare att bygga en starkare relation. Enligt definitionen av medarbetarsamtal så är relationsbyggandet mellan en chef och en medarbetare en av funktionerna med medarbetarsamtalet. I större organisationer och företag med många medarbetare så kan det vara svårt att bygga upp personliga relationer till sin chef eftersom denne har ansvar över många medarbetare. Här upplevdes medarbetarsamtalet ha en funktion för just denna relationsutveckling. En annan funktion som medarbetarsamtalet sägs ha är att det ska vara ett moment för lärande och utveckling av individen och av organisationen i sin helhet. Detta var något som medarbetarna inte upplevde

under dessa samtal. Samtalet upplevdes som ett vänligt samtal, men utan djupare syfte. Syftet med utvecklande samtal ska vara att mötas och att utmanas enligt Johansson et al. (2004). Utmaningen kommer i form av att egna erfarenheter ska testas mot andras erfarenheter. När medarbetarna upplevde att det var svårt att vara ärlig mot chefen gällande frågor rörande chefen själv och arbetet så blir det svårt att ha utmanade samtal som bidrar till lärande och utveckling. Medarbetarna upplevelser speglar en oförståelse med medarbetarsamtalens helhetliga syfte. När en förståelse för fenomenet uteblir kan det hindra medarbetaren från lärande och utveckling eftersom denne kan ha problem med att förstå vad som får och kan sägas vid dessa samtal. Samtalet blir då ett möte utan utmaning, vilket inte bidrar till utveckling (Johansson et al, 2004). Att medarbetarna upplevde att samtalen inte hade den lärande och utvecklande funktionen går ihop med det Johansson et al. (2004) menade med att man inte får sina föreställningar utmanade. Medarbetarna upplevde att samtalet saknade den innebörd som krävs för att det ska fungera som lärande och utvecklande. Detta kan bero på att samtalet blir ett möte utan utmaning och kan förklara varför medarbetarna upplevde att samtalet saknade känslor. När den känslomässiga aspekten i mötet försvinner så kan betydelsen av hela sammanhanget avta (Johansson et al. 2004).

Den fysiska samtalsmiljön hade också en påverkan på hur medarbetarna upplevde samtalets lärande och utvecklande funktion. De upplevde att samtalen ofta tappade fokus på grund av olika störningsmoment. När samtalet upplevdes som rörigt så förlorade medarbetaren förtroendet för samtalet och för sin samtalspartner. Detta kan få medarbetaren att hålla tillbaka föreställningar och känslor vid samtalen, föreställningar som i optimala fall hade blivit utmanat av chefens föreställningar. Samtalet blir då igen bara ett vanligt samtal, utan något utmanade (Johansson et al. 2004).

När chefen genom sin prestationsbedömning inte ger medarbetaren en fullständig insikt om hur denne ska kunna förbättra sig, enbart vad som ska förbättras, så får medarbetaren inte sina erfarenheter och lärdomar testade och därmed utvecklas inga nya lärdomar. När ens föreställning av en aspekt inte blir utmanad så sker inte heller någon förändring av föreställningen. När chefen undviker att ge medarbetaren en insikt i vad, varför och hur ett beteende bör förändras så går det ihop med Lindelöws (2008) teori där hon menade att utan fullkomlig insikt i hur och varför något bör förändras så tillkommer inte en utvecklande beteendeförändring. Medarbetarna upplevde sig få veta vad som behövde förändras, men aldrig varför eller hur det skulle förändras. Därmed uppfylls bara ett av insiktsmålen. Insikten är det som ger medarbetaren en motivation till beteendeförändring. En annan central aspekt för att beteendeförändringar ska ske är att det finns rimliga målsättningar som individen ska klara av (Lindelöw, 2008). Medarbetarna upplevde inte målsättningarna som rimliga. De upplevde att chefen antog att de bara skulle klara av problemet utan vidare hjälp. Med detta upplevde medarbetarna att de var hjälplösa när chefen inte förklarade vad som behövdes göras på ett annorlunda sätt för att det skulle ses som lyckosamt. Medarbetarna upplevde sig inte få tid att reflektera över de arbetsrelaterade frågorna under samtalet. När medarbetaren inte får tid att reflektera och tänka över vad som sagts så blir det svårt att ha ett utmanade möte och att få ta del av de läromöjligheter som erbjuds. Interaktionen mellan människor ska enligt Johansson et al. (2004) gynna utveckling och lärande. Medarbetarna upplevde kommunikationen mellan chefen och medarbetarna som en envägskommunikation när de känsliga delarna av samtalet utspelade sig. Det var de delar som handlade om medarbetarnas prestationer och om hur dessa skulle förbättras.

En annan förklaring på varför medarbetarna inte upplever medarbetarsamtalen som utvecklande och lärorika kan vara att människans egna inre föreställningar bestämmer hur vi tolkar våra upplevelser. Människan har en tendens att enbart höra och ta in det som hon vill

höra och vad som stämmer överens med våra egna föreställningar (Johansson et al, 2004). På detta sätt kan medarbetarsamtalet upplevs som ett samtal utan innebörd för lärande och utveckling för medarbetaren medan chefens upplevelse av samtalet kan ha varit det motsatta.

7. Diskussion

Medarbetarsamtalet målas ofta upp som ett viktigt redskap för organisationer och företag i deras jakt på organisatoriskt lärande, utveckling och framgång. Fokus ligger ofta på hur samtalet ska vara, medan hur samtalet upplevs vara och därmed faktiskt är från medarbetarnas perspektiv, har hamnat i skymundan. Denna studie syftade till att svara på just detta. Det framkommer i denna studie att medarbetarna inte upplever att de medarbetarsamtal som de haft har varit utvecklande och lärande för dem själva. Medarbetarna visste inte heller att medarbetarsamtalet skulle ha en utvecklande och lärande funktion för individen och organisationen. Hade en förståelse för syftet med medarbetarsamtalet funnits hos medarbetarna hade de kanske sett medarbetarsamtalet ur ett annat perspektiv genom att själv börjat diskutera i lärande och utvecklande banor och försöka få del av chefens lärdomar och föreställningar på problem som de upplever sig ha i arbetet. Den utveckling som de upplever genom samtalet är en starkare social relationsutveckling till sin chef. Detta stämmer överens med Ronthy-Östberg och Rosendahls (1999) studier där de menar att ett av medarbetarnas viktigaste syften med medarbetarsamtalen är att lära känna sin chef bättre. När det gäller utvecklingen av individuellt lärande så upplever de inte att samtalet har en gynnande funktion. Samtalet upplevs aldrig fokusera på de känsliga delarna som behövs fokuseras för att det ska vara gynnande för medarbetarens individuella lärande och utveckling. Enligt Ronthy-Östberg & Rosendahl (1999) ska samtalet pendla mellan upp och ner vid komfortgränsen och innehålla vardagliga samtalsämnen och mer obekväma och känslomässiga samtalsämnen rörande arbetet för att samtalet ska kunna vara utvecklande för medarbetaren och för hela samtalsmiljön. Medarbetarna upplever att fokus under samtalen ligger på vardagliga samtalsämnen och att de känsliga delarna i samtalet undviks, vilket kan förklara medarbetarnas helhetliga upplevelse av medarbetarsamtalet som moment för lärande och utveckling. Chefen ska inte vara en vän under samtalet, utan en handledare och coach som ska stimulera medarbetaren till utveckling och lärande (Dorfman, Stephan & Loveland, 1986). Nonchaleras problematiken och svagheter hos medarbetaren så får samtalet istället en motsatt effekt och bidrar till ovisshet och hjälplöshet hos medarbetarna.

I den tolkning som skett så kan man dra tydliga kopplingar till teorin om erfarenhetslärandet i samtal och dess perspektiv på utmanade och utvecklande samtal. Medarbetarna upplevde att de inte fick chansen att reflektera och tänka över hur något skulle kunna göras bättre. Detta gjorde att olika föreställningar och lärdomar aldrig blir testade eftersom insikten i själva problemet aldrig framkommer. I teorin om lärande och utveckling som beteendeförändringar så ligger stort fokus på att individen ska få en insikt i vad som behöver förändras i ett beteende för att utveckling ska kunna ske. Men när ämnen som kan gynna utveckling inte fokuseras i samtalet så blir det svårt för medarbetaren att skaffa sig insikt och förståelse för det eventuella problemet. Utan denna insikt så uppkommer inte den motivation som krävs för att individen ska kunna föra ett beteende i utvecklande riktning (Lindelöw, 2008).

Det som istället upplevs när insikten uteblir är en ovisshet och en hjälplöshet. Chefens uppgift är enligt Mikkelsen (1998) att klart och tydligt förklara för medarbetaren vad som orsakar eventuella fel och svagheter för att sedan komma med idéer och verktyg för hur dessa problem ska lösas. Det är på detta sätt som nytt lärande uppkommer hos individen. Men när frågor rörande medarbetarens svagheter uppkom i diskussionen så upplever inte medarbetarna att chefen kommer med idéer och verktyg för att hjälpa medarbetarna utan att fokus snabbt byts

till något mer bekvämt samtalsämne. Detta är något som är vanligt i kommunikationen mellan chefen och medarbetaren i det årliga medarbetarsamtalet (Mikkelsen, 1998). Chefen är rädd att såra medarbetaren och förstöra samtalsmiljön med kritik och annorlunda föreställningar. Medarbetarsamtalet blir då ett vanligt, socialt samtal. Ett samtal utan utmanande mellan chefen och medarbetaren eller som Mikkelsen (1998) kallar för en maskinell process som förväntas fungera av sig självt och vara effektivt och utvecklande för både individ och organisation, men som sällan återspeglas på detta sätt i verkligheten. Medarbetarna i denna studie upplever istället samtalet som slarvigt och ofta stressat. Det upplevdes också många gånger ha en enformighet. Enformighet är en fara med medarbetarsamtal menade Ljungström (2001). Chefen måste ha en situationsbaserad förståelse och inse att varje medarbetare behöver olika typer av samtal och återkoppling. Utförs samma medarbetarsamtalsschema på alla medarbetare så blir begreppet maskinell process återigen aktuell och gör så att medarbetarsamtalet förlorar sin djupare innebörd.

Det finns en upplevelse av en gemensam respekt mellan chefen och medarbetaren under dessa samtal. Respekten är viktig för att samtalet ska anses lyckosamt enligt Ronthy-Östberg och Rosendahl (1999). Andra viktiga aspekter för utvecklande samtal var en öppenhet och en ärlighet. Samtalen sågs som situationsspecifika där vissa samtal har fungerat bättre än andra. När samtalen upplevs ha en öppen kommunikation ses samtalen som givande för medarbetaren. Ärligheten mellan chefen och medarbetaren upplevs av medarbetarna inte finnas vid dessa samtal. Medarbetarna menar att de inte vågar vara ärliga mot chefen i känsliga ämnen och chefen upplevs ofta hålla tillbaka information i känsliga samtalsämnena, de samtalsämnena som faktiskt är av betydelse att diskutera för medarbetarens lärande och utveckling i arbetet. Någon direkt återkoppling från tidigare samtal och prestationer upplever inte medarbetarna. Medarbetarna upplever inte någon direkt målsättning utan de problem som medarbetarna anser sig ha i arbetet ska helt enkelt bara klaras av. När det sedan skulle göras en återkoppling på de problem som medarbetaren hade upplevt sig ha så hade det ibland glömts bort av chefen vid nästa samtal. Detta kan bero på att inga direkta anteckningar görs vid dessa samtal. När en återkoppling på tidigare prestationer uteblir så kan detta vara hindrande för individens utveckling i arbetet eftersom återkoppling på tidigare arbetsinsatser är centralt för det individuella lärandet (Mehrens, 1998).

Medarbetarna upplever att samtalsmiljön inte är optimal vid medarbetarsamtalen och att det ofta blir ett stressande moment som upplevs som enformigt. Ljungström (2001) menar att god samtalsmiljö utan stressmoment och utan tidsgränser är centralt för att samtalen ska bli väl genomförda. När stress-och störningsmoment som telefonsamtal och när andra personer plötsligt kommer in i rummet där samtalet utförs så upplever medarbetarna att samtalet förlorar sin fokusering. När samtalet blir ofokuserat så förlorar medarbetarna i sin tur förtroendet för samtalet och de håller tillbaka information som skulle kunna vara gynnande för det lärande och utvecklande samtalet. Arbetsledningarna inom organisationer måste se över sådana aspekter vid medarbetarsamtal och se till att samtalen förblir fokuserade och tas på allvar. I den lärande organisationen är tanken att lärandet startar på individnivå, och att det sedan ska sprida sig genom hela organisationen (Gustavsson et al. 1996). Medarbetarsamtalet ses som ett redskap för att ta tillvara på medarbetarnas föreställningar eller att ändra dessa till något gynnande för organisationen. När samtalet inte tas på allvar från organisationens sida så försvinner denna funktion och samtalet blir mer ett tomt samtal utan vidare mening. Organisationer måste ha en insikt i hur medarbetarsamtalen fungerar i verksamheten för att kunna utvecklas. Men också för att negativa medarbetarsamtal påverkar medarbetaren i form av negativ arbetstillfredsställelse, lägre arbetsprestationer och lägre organisatorisk engagemang ska kunna motverkas (Budworth, Catham, Manroop, 2015).

Arbetsplatsen där denna studie utfördes ser, utåt sett, medarbetarsamtalet som ett viktigt instrument för individuellt- och organisatoriskt lärande. Detta framkom i den förberedelseenkät som medarbetarna får ta del av innan medarbetarsamtalet. I denna enkät går det att läsa att alla ”just du är viktig för oss och för vår väg till framgång”. Deras syn på medarbetarsamtalet ligger i linje med det som både Arbetsmiljöupplysningen (2015) och Unionen (2015) menar är det mest centrala med medarbetarsamtalet, att utveckla medarbetaren och hela organisationen. Det ser bra ut när det beskrivs på detta sätt, men samtalen upplevs inte spegla detta. En grundsten för den lärande organisationen är att ett kontinuerligt lärande blir en del av själva verksamheten genom att medarbetarna uppmuntras till lärande och till kritisk granskning av invanda kunskaper och föreställningar (Forslin & Thulestedt, 1993). När medarbetarna inte får den hjälp som behövs för att kunna få en insikt i hur problem ska lösas så motverkas den lärande organisationens motto. Utan verklig aktion så blir det fina mottot bara en fjäder i hatten, som inte upplevs skapa någon verklig utveckling hos medarbetarna men som ändå genomförs varje år till ingen nytta annat än relationsbyggande. Mehrens (1998) menar att chefen har ansvar för sina medarbetares utveckling. Men medarbetaren måste ha en förståelse för att chefen inte kan servera en utveckling till medarbetaren utan att denne själv anstränger sig i samtalet. Det krävs två personer för en öppen och utvecklande kommunikation.

7.1 Framtida forskning

Interaktionen i medarbetarsamtalet kräver enligt mig mer forskning eftersom att fenomenet fortfarande har en central förankring i den lärande organisationen och det livslånga lärandet och för att det i många aspekter fortfarande saknas relevant pedagogisk forskning inom området. I arbetet med denna studie uppkom nya intressanta frågor nya frågor. Varför medarbetaren upplever det svårt att vara ärlig och öppen mot sin chef är en fråga som började intressera mig ju längre in i arbetet jag kom. I fenomenologisk forskning tar man som undersökare del av andra människors upplevelser. Upplevelser och föreställningar mellan människor varierar och i denna studie får vi ta del av medarbetares unika upplevelser av fenomenet medarbetarsamtal och dess relation till lärande och utveckling. Det vore intressant att få ta del av ledare och chefers upplevelser av denna aspekt av medarbetarsamtalet för att kunna göra en jämförelse. Man bör också ha i åtanke att olika arbetsplatser använder sig av medarbetarsamtalet på olika sätt och i olika utsträckning. Alla medarbetare i denna studie arbetade på samma arbetsplats. En studie med mer kontextvariation hade varit att rekommendera för framtida studier om fenomenet medarbetarsamtal för att få en bredare uppfattning.

Referenser

- Arbetsmiljöupplysningen. (2015). *Medarbetarsamtal*. Hämtat 16 mars från:
<http://www.arbetsmiljoupplysningen.se/amnen/medarbetarsamtal>
- Atlas.ti. (2015). <http://atlasti.com>
- Banner, K. D., & Cooke, A. R. (1984). Ethical Dilemmas in Performance Appraisal. *Journal of Business Ethics*, 3(4), 327-333. doi: 10.1007/BF00381756
- Beer, M. (1981). Performance appraisal: Dilemmas and possibilities. *Organizational Dynamics*, 9(3), 24-36. doi: 10.1016/0090-2616(81)90036-x
- Bengtsson, J. (1998). *Fenomenologiska utflykter: människa och vetenskap ur ett livsvärldsperspektiv*. Göteborg: Daidalos.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Budworth, M-H., Latham, P. G., & Manroop, L. (2015). Looking forward to performance improvement: a field test of the feedforward interview for performance management. *Human Resource Management*, 54(1), 45-54. doi: 10.1002/hrm.21618
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2011). *Research methods in education*. Milton Park, Abingdon, Oxon: Routledge.
- Cook, J., & Crossman, A. (2004). Satisfaction with performance appraisal systems. *Journal of Managerial Psychology*, 19(5), 526-541. doi: 10.1108/02683940410543605
- Dorfman, W. P., Loveland, J., & Stephan, C. W. (1986). Performance Appraisal Behaviors: Supervisor Perceptions and Subordinate Reactions. *Personnel Psychology*, 39(3), 579-597. doi: 10.1111/j.1744-6570.1986.tb00954.x
- Drucker, P.F. (1999[1955]). *The practice of management*. (New ed.) Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Farndale, E., & Kelliher, C. (2013). Implementing performance appraisal: exploring the employee experience. *Human Resource Management*, 52(6), 878-897. doi: 10.1002/hrm.21575
- Fejes, A., & Thornberg, R. (2009). *Handbok i kvalitativ analys*. Stockholm: Liber.
- Forslin, J. & Thulestedt, B. (1993). *Lärande organisation: att utveckla kompetens tillsammans*. Stockholm: Publica.
- Gioia, A. D., Longenecker, O. C., & Sims, P. H. (1987). Behind the Mask: The Politics of Employee Appraisal. *The Academy of Management Executive*, 1(3), 183-193. doi: 10.5465/AME.1987.4275731

- Giorgi, A. (2012). The Descriptive Phenomenological Psychological Method, *Journal of Phenomenological Psychology* 43, 3–12. doi:10.1163/156916212X632934
- Gustavsson, B., Larsson, S. & Ellström, P. (1996). *Livslångt lärande*. Lund: Studentlitteratur
- Hammarström-Lewenhagen, B., & Ekström, S. (1999). *Det mångtydiga mötet: ett försök att förstå komplexiteten i pedagogisk handledning med yrkesverksamma*. Stockholm: HLS.
- Jakobsen, L., Nahnfeldt, C., Nyroos, L., Olin-Scheller, C., & Sandlund, E. (2010). Medarbetarsamtal som arena för att befästa normer kring medarbetarskap. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 16(3), 39-54.
- Johansson, P., Jönsson, E., Scherp, G. & Scherp, H. (2004). *Lärande medarbetarsamtal*. Karlstad: Karlstads universitet.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lindelöw, M. (2008). *Kompetensbaserad personalstrategi: hur du tar reda på vad organisationen behöver, bemannar den rätt och utvecklar den inför framtiden*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Lindgren, M. (2001). *Utvecklingssamtal mellan chefer och medarbetare: undersökning av samtalstyp i arbetslivet*. Diss. Lund: Univ., 2001. Lund.
- Ljungström, K. (2001). *Samtal på jobbet: om utvecklingssamtal, medarbetarsamtal och andra viktiga samtal*. Uppsala: Konsultförlaget.
- Mehrens, S. (1998). *Samtal som arbetsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Mikkelsen, A. (1998). *Medarbetarsamtal och lärande i organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Ronthy-Östberg, M., & Rosendahl, S. (1999). *Samtal som utvecklar: en handbok för chefer och medarbetare: om viljan att förstå och göra sig förstådd*. Malmö: Liber.
- Unionen. (2015). *Utvecklingssamtal*. Hämtat 16 Mars 2015 från: <http://www.unionen.se/rad-och-stod/utvecklingssamtal>

Bilaga 1: Intervjuguide

-INLEDNING

Presentation av dig själv.

Presentera studiens bakgrund och syfte och att det handlar om en uppsats på kandidatnivå. Förklarar mobiltelefonens (inspelningens) syfte. Försök beskriva ungefärlig tidslängd på samtalet.

Förklara för intervjupersonen att denne kommer att vara helt anonym i denna studie och att denne (om denne vill) får ta del av analys innan publicering. Understryk att samtalet är frivilligt och att det kan avslutas när som helst. (Klarlägga etiska direktiv).

Fråga om intervjupersonen har några frågor innan intervjun startar.

-INTERVJUN

Allmänna upplevelser om medarbetarsamtalet

Hur fungerar medarbetarsamtalen på den här arbetsplatsen? *Tas det på allvar?*

Varför tror du att ni har medarbetarsamtal på arbetsplatsen?

Hur upplevde du ditt senaste medarbetarsamtal?

(följdfrågor: *Kan du utveckla? Hur menar du? Hur upplevdes det? Kan du berätta mer? Upplever du det?*)

Vad ligger det störst fokus på under dessa samtal?

Medarbetarsamtalet som utvecklingsmoment

Ser du på medarbetarsamtalen här på arbetsplatsen som givande för din egen utveckling/ utveckling i ditt arbete? *Varför? Varför inte? Ser du medarbetarsamtalet som ett läromoment? Vilka möjligheter ser du med medarbetarsamtalet?* (följdfrågor)

Kan du berätta om ett medarbetarsamtal som har fungerat positivt för dig i din yrkesroll? – *Vad gjorde det positivt?*

Hur tycker du medarbetarsamtalen följs upp? (Återkoppling)

Samtalsmiljö och social kontakt med chef

Upplever du att det är lätt att tala med din chef under dessa samtal? *Upplever du det som att ni är ärliga med varandra?* (följdfrågor)

Hur ser ditt sociala förhållande till din närmaste chef ut? (följdfrågor)

-AVSLUTNING (Finns det något att tillägga? Tack för medverkan!)

