



Malmö högskola
Läroarutbildningen

Examensarbete
15 högskolepoäng

Handledningsprocesser i Medarbetarsamtalet

Supervisory methods in performance review discussions

Jovanna Aaby

Examinator: Urban Nilsson

Handledare: Therese Vincenti
Malmgren

SAMMANFATTNING

I detta arbete har jag tittat på handledning på arbetsplatser. Handledning är idag ett svårdefinierbart begrepp som används allt mer på arbetsplatser. Syftet med detta arbete är att studera handledning och olika handledningsprocesser och se hur man skulle kunna använda sig av dem på arbetsplatser och i medarbetarsamtalet. Jag kommer att avgränsa mig genom att titta på momentet som rör medarbetarens utveckling i medarbetarsamtalet.

I min teoretiska utgångspunkt har jag utgått ifrån att det kan förekomma handledning i medarbetarsamtalet, men att man inte kan se hela samtalet som handledning. För att undersöka detta har jag intervjuat 8 personer, fördelat på 2 arbetsplatser, om medarbetarsamtalet. Hälften har varit chefer och hälften medarbetare. I intervjuerna har det framkommit att man definitivt kan se handledande förhållningssätt i medarbetarsamtalet på båda företagen och att man också kan använda sig av de metoder och tankesätt som finns inom handledning för att utveckla medarbetarsamtalet ytterligare. Om man säger att själva medarbetarsamtalet i sig inte är handledning fullt ut, men att man kan se handledning förekomma på arbetsplatser, så skulle man kunna säga att medarbetarsamtalet är själva startskottet för den handledning som sedan sker under det dagliga arbetet. En utgångspunkt för medarbetare och chefer där man på medarbetarsamtalet har stämt av varandras förväntningar och samtyckt om var det behövs utveckling samt hur arbetet fungerar i stort på arbetsplatsen. Utefter detta kan man sedan arbeta med dessa saker i det dagliga arbetet under tiden till nästa medarbetarsamtal.

Nyckelord:

Handledning, handledningsprocesser, kompetensutveckling, medarbetarsamtal

FÖRORD

Ett stort tack till alla er som hjälpt mig under arbetets gång. Speciellt vill jag tacka de två företag där jag har haft möjlighet att genomföra min undersökning. Jag vill även rikta ett stort tack till de personer som tagit sig tiden och delat med sig av sina upplevelser av medarbetarsamtalet i intervjuerna. Dessutom vill jag tacka min handledare Therese Vincenti Malmgren som under hela studiens arbete kommit med bra synpunkter och konstruktiv kritik.

Jovanna Aaby

Kobe, Japan, Augusti 2010

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. Inledning	1
1.1. Bakgrund.....	1
1.2. Syfte och frågeställningar.....	3
2. Kunskapsbakgrund	4
2.1. Medarbetarsamtalet.....	4
2.1.1. Medarbetaren och Chefen.....	5
2.1.2. Utförandet av samtalet.....	6
2.1.3. Medarbetarens utveckling.....	7
2.2.Handledning och Handledningsprocesser.....	8
2.2.1. Handledning – ett svårdefinierbart begrepp.....	9
2.2.2. Handledare och Handledd.....	13
2.2.3. Handledningsprocesser och Metoder.....	15
2.2.4. Handledning på Arbetsplatser och i Medarbetarsamtalet.....	20
3. Metod	22
3.1. Vetenskapligt Arbetsätt.....	22
3.2. Datainsamlingsmetod.....	22
3.3. Fallbeskrivning.....	23
3.3.1. Urvalsgrupp.....	23
3.3.2. Tillvägagångssätt och Etiska ställningstaganden.....	24
3.4. Reliabilitet och Validitet.....	26
4. Resultat	27
4.1. Företag 1.....	27
4.2. Företag 2.....	35
4.3. Analys av intervjumaterial.....	42
4.3.1. Syftet med medarbetarsamtalet jämfört med ett optimalt medarbetarsamtal.....	42
4.3.2. Medarbetarsamtalets utförande samt dess vikt.....	43
4.3.3. Chefen och medarbetarens ansvar.....	44
4.3.4. Medarbetarens utveckling i medarbetarsamtalet.....	45
4.3.5. Fördelar och nackdelar med medarbetarsamtalet.....	45
5. Diskussion	47
6. Referenser	
7. Appendix	

1. INLEDNING

I detta inledande avsnitt ämnar jag presentera arbetets bakgrund, problemformulering, syfte samt arbetets relevans.

1.1. Bakgrund

Handledning kan nästan betraktas som ett modeord idag. Det har blivit ett vardagsord vilket lätt kan leda till att det skymmer ordets egentliga innebörd (Lauvås & Handal, 2001). Vad innebär då egentligen handledning? Enligt Näslund (2004) så är handledningsbegreppet idag ett brett definierat och ibland svårdefinierat begrepp. Det belyser ofta gången från teori till praktik, men olika professioner har olika traditioner och tankar om handledning. Handledning utförs idag både i skolvärlden och på arbetsplatser och även om handledningen här kan skilja sig åt en hel del, finns det även många gemensamma komponenter.

Medarbetarsamtal är ett relativt nytt fenomen på arbetsplatser och det är än så länge inte en självklarhet på alla arbetsplatser. Medarbetarsamtal kan ha olika syften på olika arbetsplatser men områden som ofta berörs är medarbetarens prestation, medarbetarens åsikter och livssituation samt medarbetarens utveckling. Ofta förekommer också någon slags feedback från ledare och företag.

Detta att handledning kan användas i så många olika sammanhang och vad handledning egentligen är och innebär började intressera mig. Detta ledde till att jag började fundera kring om det förekommer handledning i medarbetarsamtalet och i så fall inom vilka moment det förekommer. Eftersom det finns så många olika sätt att se handledning på så kan man säkert efter vissa definitioner hävda att det förekommer handledning i medarbetarsamtalet medan man enligt andra definitioner inte kan det. Just därför blir det ett mycket spännande område att utforska. Många som arbetar med medarbetarsamtal idag kanske inte själva är medvetna om de handledande processer som kan förekomma i medarbetarsamtalet. Genom att belysa dessa och även visa på hur man skulle kunna arbeta med handledande processer i medarbetarsamtalet så kan man vidareutveckla medarbetarsamtalet och göra det till ett effektivare personalarbete verktyg. Medvetandegör man de processer som finns så är de också lättare att arbeta med och utveckla dem. I denna studie kommer jag att ha som utgångspunkt

att man inte kan se hela medarbetarsamtalet som handledning men att man kan arbeta med handledande processer och tankesätt i medarbetarsamtalet.

Som tidigare nämnt är handledning ett vitt begrepp och jag kommer i teoridelen att försöka belysa ut de olika definitioner som finns, vilken definition jag utgår ifrån samt vilka handledningsprocesser och metoder som det finns. Linden (2005) ger två stora sammanhang inom vilka handledning förekommer: utbildningsväsendet och arbetslivet. Här skiljer man på det som forskarhandledning och yrkeshandledning. Jag kommer i detta arbete att främst fokusera på handledning inom arbetslivet. Handledning brukar också delas upp i grupphandledning och individuell handledning och även om jag främst kommer att beröra individuell handledning så kommer jag även att hämta tankesätt från grupphandledning.

Det finns många benämningar på det samtal som jag i detta arbete kallar för medarbetarsamtal. En del arbetsplatser kallar det fortfarande för planeringssamtal, dock betonar många arbetsplatser just jämbördighet och ömsesidighet i dessa samtal i stället för planering och målstyrning och väljer att kalla det medarbetarsamtal, personalsamtal eller utvecklingssamtal (Lindgren, 2002). Även om litteraturen benämner medarbetarsamtalet på olika sätt så kommer jag att konsekvent kalla det för medarbetarsamtal i detta arbete. Silfving och Sjöberg (1993:77) definierar medarbetarsamtalet på följande sätt: *Med utvecklingssamtal menas ett planerat, strukturerat och regelbundet återkommande arbetsamtal mellan ledare och medarbetare. Detta samtal bygger på ömsesidigt förtroende, ett givande och tagande och ger utrymme för konstruktiv kritik.* Enligt dem är medarbetarsamtalet ett viktigt hjälpmedel för att stanna upp i vardagen och se över arbetssituationen, vilket behövs för att medarbetare ska känna arbetsglädje samt vilja stanna kvar i företaget. De skriver även att det bör finnas rutiner för hur samtalet ska planeras, förberedas och genomföras. Samtalet ska både vara tillbakablickande och framåtsyftande och syftet är bland annat att titta på mål och arbetsresultat, hur man ser på sin arbetsinsats, kommande arbetsuppgifter och organisationsförändringar, samarbetsfrågor och arbetsmiljö, individuella utvecklingsbehov samt att öka förståelsen för varandras situation. Lindgren (2002) menar att det finns olika syften med medarbetarsamtalet på olika arbetsplatser och med hänvisning till Engquist (1990:31) definierar hon medarbetarsamtalet som *en förberedd regelbundet återkommande diskussion mellan chef och medarbetare avhandlande verksamhetens mål och medel och som*

präglas av ömsesidighet. Dock menar hon att denna definition snarare är en målsättning och att i verkligheten lyckas parterna ofta inte nå upp till målen vilket hon visar i sin undersökning. På arbetsmiljöupplysningen (www.arbetsmiljoupplysningen.se, 2010-03-09) menar man att syftet med medarbetarsamtalet är att utveckla organisationen, en utveckling som bara kan ske i samspel mellan chef och medarbetare. De menar även att två slags medarbetarsamtal är vanliga idag, dels lönesamtalet och dels utvecklingssamtalet. Enligt dem hålls dock dessa två samtal ofta isär och sker vid olika tillfällen.

1.2. Syfte och frågeställningar

Syftet med detta arbete är att studera handledning och olika handledningsprocesser och se hur man skulle kunna använda sig av dem på arbetsplatser och i medarbetarsamtalet. Jag kommer att avgränsa mig genom att titta på momentet som rör medarbetarens utveckling i medarbetarsamtalet.

Frågeställningar

- Vilka handledningsprocesser förekommer i medarbetarsamtalet idag på några olika företag som jag har intervjuat?
- Hur kan handledande förhållningssätt användas inom momentet utveckling inom medarbetarsamtalet?

2. KUNSKAPSBAKGRUND

I detta avsnitt ämnar jag ge en teoretisk bakgrund till mitt arbete samt en utgångspunkt från vilken jag sedan kommer att analysera mitt empiriska material.

2.1. Medarbetarsamtalet

Medarbetarsamtalet är ett samtal som idag är en självklarhet på många arbetsplatser, men långt ifrån på alla. Samtalet har uppmärksammats allt mer som en form av påverkan och det tycks även finnas en stor tilltro till samtalet (Bladini, 2004), men så har det inte alltid varit. I arbetslivet har utvecklingen gått från den fokusering på teknik och arbetsmetoder som rådde i början av 1900-talet, till ett ökande intresse för medarbetarna i mitten av 1900-talet, till dagens insikter om hur viktigt det är med motivation och arbetstillfredsställelse för medarbetare (Mehrens, 1998). Idag har medarbetarsamtalet mer och mer kommit att handla om medarbetarens utveckling och arbetsgivare har insett värdet av att tillvarata och utveckla den kompetens som medarbetaren besitter (Valpola, 2006).

Medarbetarsamtalet är ett samtal som inriktar sig på det som varit och framtiden, där erfarenheterna från tidigare blir ett avstamp för vad som ska hända i fortsättningen. Ramen för samtalet är att det ska handla om verksamheten och om de som arbetar där. I övrigt finns det inte några måsten när det gäller medarbetarsamtalet utan man bör så långt som möjligt skräddarsy varje samtal eftersom behoven och önskemålen kan se mycket olika ut (Mehrens, 1998). Mehrens (a.a.) menar också att medarbetarsamtalet är ett sätt att ”se” medarbetarna och att man på chefsnivå har insett att en medarbetare som trivs, känner sig uppskattad, får stöd och uppmuntran kommer att göra ett bättre jobb och därmed uttryckt på ett annat sätt, vara mer lönsam. Enligt Valpola (2006) tillhör medarbetarsamtalet ledarskapets byggstenar. Med hjälp av medarbetarsamtalet kan chefer se till att det som är viktigt för företaget också når ut till medarbetarna. Det blir en väsentlig länk i kedjan som binder samman företagets vision och det dagliga arbetet i organisationen. Vidare så bygger medarbetarsamtalet broar för samarbete och det ges möjlighet att gå igenom varje persons roll och ansvar på arbetsplatsen. Medarbetarsamtalet är ett viktigt redskap som både företag och individ bör ta ställning till hur man använder på bästa sätt. Valpola (a.a.) menar att medarbetarsamtalet är behövs och är viktigt därför att ett rätt genomfört medarbetarsamtal ger både arbetsgivare och

arbetstagare chansen att påverka. Möjligheten att kunna påverka sin egen arbetssituation är en av de effektivaste metoderna för att få människor att orka arbeta vidare och känna att deras insats är meningsfull. Medarbetarsamtalet är också ett viktigt instrument i ledarskapet och den tid som investeras i medarbetarsamtalet kan bli mycket värdefull.

2.1.1. Medarbetaren och Chefen

Mycket av den litteratur som rör medarbetarsamtal idag riktar sig till chefer. Mehrens (1998) menar att detta förmodligen hänger ihop med att medarbetarsamtalet ofta ses som ett ledarskapsverktyg. Hennes utgångspunkt är att det är lika viktigt för båda parter att sätta sig in i vad samtalet är för något, vad det används till och varför. Båda parter har ett gemensamt ansvar för att samtalet blir konstruktivt och uppfattas som meningsfullt. Även Valpola (2006) är inne på detta och menar att i medarbetarsamtalet har båda parter både förpliktelser och möjlighet att påverka. Medarbetaren har en förpliktelse gentemot sin arbetsgivare och chefen som representerar arbetsgivaren har som förpliktelse att se till att saker och ting fungerar och utvecklas. När det kommer till vad medarbetarsamtalet ger medarbetaren respektive chefen är litteraturen kring detta ganska lika. På arbetsmiljöupplysningen menar man att samtalet ger medarbetaren ett tillfälle att prata igenom sin arbetssituation och vad man skulle vilja göra i framtiden samt att uttrycka sina tankar, idéer och önskemål om samarbetsklimatet, arbetsmiljön, arbetsuppgifter och relationen till kollegor och chef. För ledaren ger samtalet en möjlighet att påverka de anställda att göra ett bättre jobb. Utöver detta menar Valpola (a.a.) att medarbetarsamtalet också är en möjlighet för chefen att garantera att man satt sig in i de olika angelägenheter som gäller arbetet samt den anställda.

Lindgren (2002) har i sin undersökning av medarbetarsamtalet sett att samtalet ofta upplevs jämställt och demokratiskt men sällan är det. Det är sällan som samtalen sker på lika villkor. Chefernas och medarbetarnas olika roller och uppgifter i samtalen leder till att de uttrycker sig på olika sätt. Deras positioner på arbetsplatsen och de bestämda förväntningar som finns på dem själv och på samtalspartnern påverkar samtalet. Som den starkare parten i interaktionen tar cheferna på sig uppgiften att vara samtalsledare och deras position ger dem rättigheten att ställa frågor och ge råd, medan medarbetarna är skyldiga att svara på frågorna och lyssna på råden. Cheferna styr även över ramarna kring medarbetarsamtalet och de inleder och avslutar dem, ansvarar för dagordningen samt sammanfattar och antecknar vad medarbetaren säger. I

undersökningen visade det sig att samtalen mer liknade intervjuer än jämbördiga samtal och att alla samtalen kunde beskrivas som styrda. Eftersom samtalen ändå upplevs som jämlika så är bägge parter alltså omedvetna om de makt- och dominansförhållanden som sker. Detta gör samtalsstypen till ett mycket starkt och skendemokratiskt instrument i arbetsledningen menar Lindgren (a.a.). Samtidigt menar hon att på grund av samtalsdeltagarnas olika positioner är det nog en omöjlig uppgift för chefer och medarbetare att genomföra medarbetarsamtalen jämbördigt och ömsesidigt. Att båda parter dock kände tillfredsställelse efter medarbetarsamtalen förklarar Lindgren (a.a.) med att cheferna var nöjda därför att de fick information av sina medarbetare och därför att de nådde konsensus med dem. Medarbetarna var nöjda tror Lindgren (a.a.) på grund av all uppmärksamhet som de fick och att chefen visade intresse för dem. Lindgren (a.a.) menar också att trots att samtalen inte är jämställda så har samtalen en viktig funktion att fylla och att det är angeläget att värna och vårda dem. Detta gör man på bästa sätt enligt Lindgren (a.a.) genom att följa de många goda råd som finns i handböcker i ämnet. Råd som hennes undersökning visade sällan följs. De råden hon tar upp är följande:

- Samtalen ska inte genomföras i chefernas arbetsrum.
- Båda samtalsparterna ska förbereda sig inför samtalen.
- Syftet med medarbetarsamtalet ska diskuteras på arbetsplatserna så att alla är medvetna om vad som förväntas av dem och vad de kan förvänta sig av samtalen.
- Samtalen ska bestå av minst två faser: uppföljning samt målformulering och planering.
- Använd checklistor för samtalen.

2.1.2. Utförandet av samtalet

Mehrens (1998) menar att ett utvecklingssamtal ska vara precis vad det låter som – det vill säga utvecklande. Detta innebär dels att företaget måste utvecklas och här är medarbetaren en viktig resurs samt att man utgår ifrån att ingen är färdigutbildad eller fullärd utan att alla kan och bör lära mer. Valpola (2006) pekar på vikten av att man också hela tiden måste utveckla själva medarbetarsamtalet. Om medarbetarsamtalet hela tiden ser likadant ut är det lätt att själva samtalsandan faller och att det hela blir ett möte där man bara fyller i en enkät och faktiskt inte samtalar så mycket med varandra.

Hur utför man då medarbetarsamtalet på bästa sätt? Många av de punkter som Lindgren

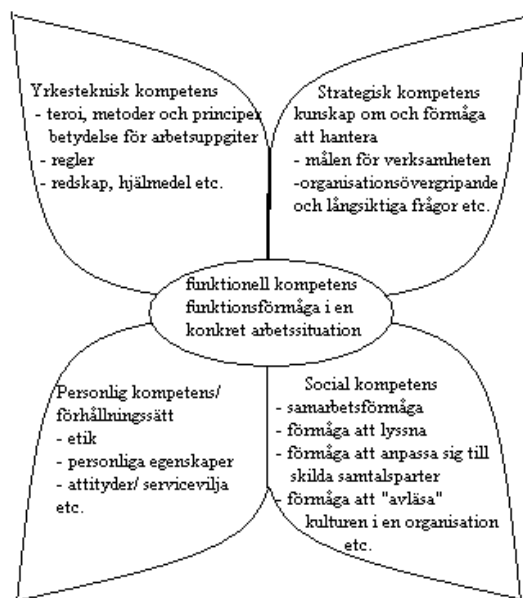
(2002) tar upp tas även upp i övrig litteratur. Till exempel detta att båda parter måste förbereda sig inför medarbetarsamtalet. Att komma väl förberedd visar att man tar samtalet på allvar och det är också ett sätt att visa respekt för samtalspartnern samt att det finns en seriös vilja till dialog och utveckling (Mehrens, 1998). Valpola (2006) betonar att det är bådars ansvar att medarbetarsamtalet blir lyckat och att båda parter har möjlighet att påverka det samtal som förs. Som medarbetare är det viktigt att tänka på att ofta vill även chefen ha feedback och enligt Valpola (a.a.) så är den svåraste frågan för chefen att ställa till sina anställda just den att ”hurdan feedback eller vilka råd skulle du ge till mig och mitt arbete som din närmaste chef?”. Denna fråga är dock oerhört viktigt i ett medarbetarsamtal. Både Mehrens (1998) och Valpola (2006) poängterar vikten av att dels sätta upp mål och planlägga vilket utvecklingsbehov som finns i ett medarbetarsamtal men också att följa upp målen. Det är också viktigt att inte se medarbetarsamtalet som ett samtal som ersätter den vardagliga dialogen mellan medarbetare och chefer utan att det ska ses som ett komplement till dessa samtal (Valpola, a.a.).

2.1.3. Medarbetarens utveckling

Vi lever i en förändringarnas värld och Mehrens (1998) menar att få saker kan förutsägas med säkerhet idag. Tillvaron har blivit mer komplex och oförutsägbar och förändringar kommer oftare och har blivit ett reguljärt inslag i vardagen. Detta menar Mehrens ställer krav på så väl organisationer som individer att vara flexibla och kreativa. Detta sätter också press på individens ständiga kompetensutveckling och i detta har det livslånga lärandet blivit ett viktigt begrepp. I nationalencyklopedin definieras livslångt lärande på följande sätt: *Livslångt lärande, pedagogisk term som på 1990-talet ersatte termen livslång utbildning och som innebär att individen är kapabel att lära sig under hela sin livstid. Livslångt lärande förutsätter att individen själv söker kunskap inte endast vid utbildningsinstitutioner, utan även på arbetsplatser och i vardagslivet.* Mehrens (1998) menar att begreppet beskriver behovet av att ständigt uppdatera sig kunskapsmässigt och att följa med i forskning och utveckling samt i ny teknik och nytt kunnande eftersom kunskap idag snabbt blir föråldrad.

När det kommer till medarbetarsamtalet och kompetensutveckling så är det främst en diskussion kring medarbetarens kompetens och utveckling som sker där och hur man kan främja denna på bästa sätt. Här arbetar man både med reflektion, feedback, motivation men

också med individens lärande process. Lundmark (1998:34) definierar kompetens med att *Kompetens innebär att ha en potentiell handlingsförmåga i relation till en viss uppgift, situation eller arbete* och i figur 1 visar hon på de olika slags kompetenser som en människa kan ha.



Figur 1 – Kompetensblomma – En beskrivning av kompetensbegreppet (Lundmark, 1998:35)

2.2.Handledning och Handledningsprocesser

Handledning har historiskt sett sitt ursprung i dels den akademiska världen, dels inom lärlingsutbildningen (Näslund, 2004). Holmberg (2000) menar att man kan säga att handledning idag är influerad av äldre traditioner och att filosofen Sokrates i antikens Aten kan sägas vara en föregångare till dagens handledare. Modern handledning har sitt ursprung i 1920-talets utbildning av psykoanalytiker, psykologer och socialarbetare både i USA och i Europa. Under senare delen av 1990-talet har handledning blivit en viktig form av lärarskap. Detta hänger samman med flera omständigheter, varav en är att man har upptäckt allt mer att yrkesskicklighet till stora delar är en form av tyst kunskap som behöver läras (Egidius, 1999). Enligt Lauvås och Handal (2001) har handledningsbegreppet idag nästan blivit något av ett modeord och Linden (2005) menar att utbredningen av begreppet samt att det har blivit allt mer populärt att bedriva handledning för att utveckla kompetenser, har gjort att själva begreppet numera är ganska urvattnat. Tidigare i Sverige har handledning i stor utsträckning

vänt sig till begränsade yrkesgrupper med terapeutiska arbetsuppgifter. Just eftersom det nu finns fler och fler grupper som efterfrågar handledning menar Näslund (1995) att det är av yttersta vikt att man formulerar och preciserar vad det är för typ av handledning man eftersträvar.

2.2.1. Handledning – ett svårdefinierbart begrepp

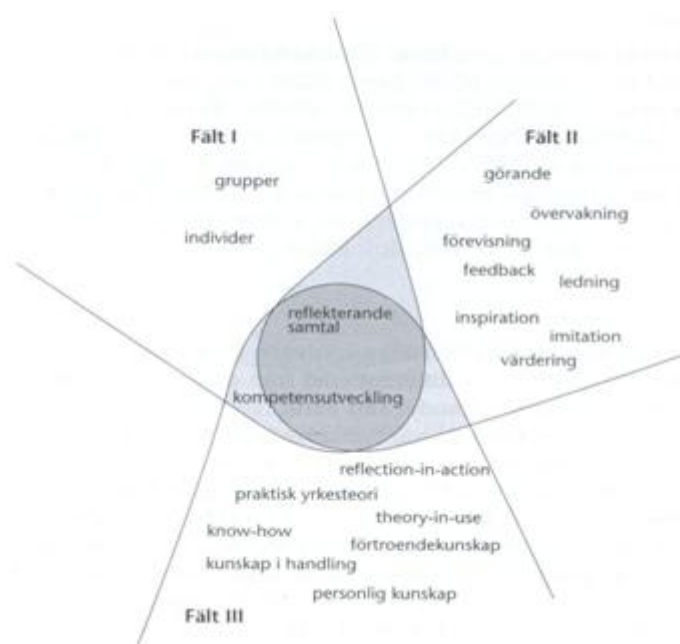
Handledning betyder ordagrant ”att leda vid handen”, vilket innebär att i en process få stöd och hjälp av andra till utveckling på både kort och lång sikt (Holmberg, 2000). Holmberg (a.a.) menar att handledningens kärna består av att hjälpa den handledde att bättre själv kunna använda sig av sina kunskaper och erfarenheter i den praktiska verksamheten. Vidare menar Holmberg (a.a.) att handledning är en skapande process som kan bedrivas utifrån olika teorier och modeller. Enligt Näslund (2004) så är begreppet handledning inte entydigt. Olika verksamhetsområden och professioner har olika traditioner av handledning och begreppet används med ganska skiftande innebörder. Detta innebär att begreppet handledning både är dåligt definierat och avgränsat, vilket har skapat en förvirring för både de som utför och får handledning men också för de som önskar handledning i sin verksamhet. Näslund (a.a.) menar även att handledningens syfte varierar i olika handledningssituationer, men skriver samtidigt att man emellertid kan påstå att ett gemensamt syfte för alla typer av handledning är att deltagande skall erbjudas möjlighet till lärande och utveckling. Lauvås och Handal (2001) skiljer på handledning som verksamhet och funktion och menar att handledning inte får bli en etikett som täcker en rad olika och föga målinriktade aktiviteter som allmänt prat, fikasnack, skvaller eller förtroenden. De menar att handledning ska stå för en viktig och professionell hjälp i individers och grupper utveckling och menar att det karaktäristiska för handledning som pedagogisk verksamhet är närheten, omtanken och det personliga som skapar grunden för verksamheten och som präglar den. Ett kännetecken för handledning menar de är att den i ringa utsträckning går ut på att förmedla ett bestämt budskap och att det som är gemensamt för all handledning är att man bedriver handledning för att utveckla en kompetens för den praktiska verksamheten.

Linden (2005) menar att svårigheterna med att precisera begreppet handledning bland annat beror på att det finns en stor variation vad gäller mål, process och sammanhang där handledning bedrivs. Hon menar att detta innebär att det är omöjligt att helt fånga in

begreppets betydelse och att innebörden alltid kommer att skifta beroende på vilken praktik den utförs i. Dock pekar Linden (2005:12) på att de flesta som har skrivit om ämnet är överens om att följande drag är utmärkande för handledning:

- *Den involverar två, eller ett fåtal personer i en organiserad verksamhet.*
- *Den bedrivs i skärningspunkten mellan teoretisk och praktiskt kunnande.*
- *Dess huvudsyfte är lärande och kompetensutveckling.*

Hon poängterar att detta är en mycket grov avgränsning av begreppet handledning men hävdar att vissa mönster ändå kan urskiljas. Detta visar hon i figur 2:



Figur 2 – Handledningens fält (Linden, 2005:13)

I fält I visar hon på hur handledning kan bestå av antingen individuell handledning eller grupphandledning. Fält II visar på att olika konkreta beteenden kan ingå i handledning, även om Linden (a.a.) skriver att det reflekterande samtalet är det mest centrala. Slutligen i fält III visas relationen mellan teoretiskt och praktiskt kunnande. Även Näslund (2004:22) listar vad som är gemensamt för de flesta författare som skriver om handledning. Hans lista skiljer sig dock lite från Lindens (2005) och ser ut på följande sätt där han menar att handledning:

- *handlar om att förmedla kunskap, skicklighet och attityder från en mer erfaren person till en mindre erfaren person,*
- *integrerar teoretisk kunskap med praktisk kunskap*
- *är relaterad till klienten*
- *är en pedagogisk, värderande och organiserad process.*

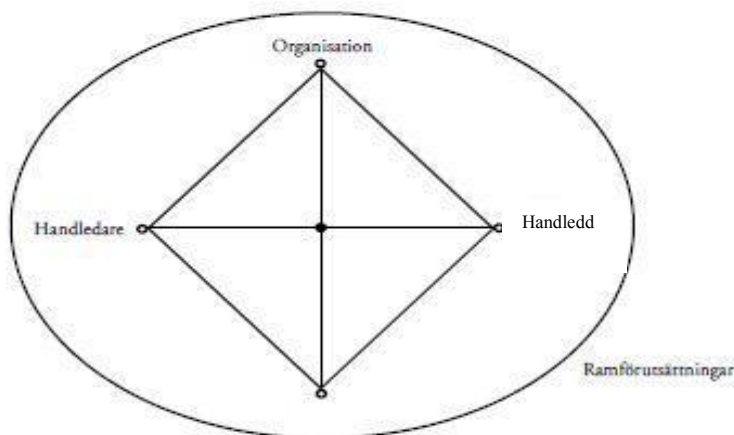
Linden (a.a.) har också skapat en ram för att kunna klassificera handledning där hon kategoriserar handledning utefter följande kriterier:

1. Kontext – Inom vilken kontext bedrivs handledningen.

Här menar Linden (a.a.) att det är främst två stora sammanhang inom vilken handledning förekommer och det är utbildningsväsendet och arbetslivet.

2. Graden av reflektion
3. Närvaro av applikand eller uppgift

Hon visar på detta i figur 3:



Figur 3 – Handledningsromb (Linden, 2005:15)

Även Lauvås och Handal (2001:62) skiljer på olika sorters handledning och menar att handledning kan utföras utifrån två grundläggande uppfattningar: lärlingsmodellen och reflekterande handledning. Lärlingsmodellen förklarar de på följande sätt: *Handledningen tar primärt sikte på att den som får handledning ska genomföra den praxis som (enligt*

handledaren och enligt ett traditionellt synsätt) är den "rätta". Och reflekterande handledning på följande sätt: Handledning syftar i första hand till att klargöra den handleddes val av praxis (plus grundvalen för detta val) efter att ha fått hjälp med att tänka igenom vad som talat för och emot valet av och hur pass hållbara dessa argument och värdemässiga ståndpunkter är. Därefter genomförs praktiken utifrån den handleddes förståelse och övertygelse. Lönn Svensson (2007) menar att ett sätt att tydliggöra handledningens domän är att visa på dess gränser till närliggande processer. Gränsdragningen är inte alltid glasklar och närliggande gränsområden kan vara själavård, ledarskap, terapi, evaluering, undervisning och rådgivning. Lauvås och Handal (2001) klargör gränserna och menar att handledning omfattar det som förekommer i sfären mellan terapi och undervisning, nämligen konsultation, supervision och rådgivning. De beskriver skillnaden mellan terapi och handledning med att terapin utgår från att något är stört och fel medan handledning utgår från det normala och handlar om lärande. Det är också skillnad på hur stor vikt som läggs vid känslor. De känslomässiga aspekterna hör helt naturligt hemma även i handledning, men de utgör inte huvudsaken. Vidare så är en skillnad att handledning inte rör det privata. För att få en helhetsbild kan man inte bortse från det privata men det ska inte vara huvudfokus och om det privata tas upp ska båda parter vara medvetna om hur detta bearbetas. När det kommer till skillnaderna på handledning och undervisning så menar Lauvås och Handal (a.a.) att om man har ett snävare undervisningsbegrepp, där undervisning i stort sett handlar om lärarens kunskapsförmedling så är det en klar skillnad på handledning och undervisning. Om man däremot har en bredare syn på undervisning så blir det svårare att dra gränser och då kan man betrakta handledning som en form av undervisning.

Ovan ges många olika utgångspunkter att definiera handledning från. Jag tycker Näslunds (2004:56) utgångspunkt passar mitt arbete bra och är den teoretiska utgångspunkt som jag kommer att ha. Han menar att handledning är olika från tradition till tradition och menar även att det troligtvis inte går att använda sig av samma typ av handledning under hela yrkeskarriären. Han skriver:

Handledning är tillämplig på en rad olika områden, under olika betingelser, med olika grupper av människor, under olika utvecklingsstadier och med olika inriktningar. Detta kan tyckas vara ett mycket pragmatiskt och föga teoretiskt perspektiv. Det stämmer såtillvida att handledning är en pragmatisk verksamhet genom att den är anpassad till uppkomna behov.

Det behöver emellertid inte för den skull betyda att den inte kan, eller bör, vara teoriförankrad. Teorierna kommer emellertid att skilja sig åt beroende på vilka behov som skall tillgodoses, exempelvis om det rör sig om handledning för yrkesverksamma eller handledning under utbildning till ett yrke.

2.2.2. Handledare och Handledd

Holmberg (2000) menar att avgörande för en framgångsrik handledning är respekten för den handleddes yrkeskunskap samt deras önskan att utvecklas. Enligt Näslund (2004) så är handledarens roll viktig för vilken typ av handledningen som kommer till stånd. Han menar att om man är överens om vilken roll som handledaren ska ha, då är man också överens om vilken kompletterande roll som den handledde ska ha eller inte ha. Näslund (a.a.) menar att även om handledaren inte behöver tillhöra samma profession som de handledda eller ha mer yrkeskunskap så måste dock handledaren ha en förtrogenhet och erfarenhet av den typ av arbetsplats som handledningen avser. Han menar även att det troligtvis krävs olika former av handledarekompetens för olika typer av handledning. När det kommer till att handledaren inte behöver vara skickligare än de handledda inom området så menar Egidius (1999) att handledaren kan finnas där som en person med stor erfarenhet på området som kan ge vägledning och råd och fungera som ett bollplank eller spegel utan att själv ha krav på sig att vara bättre än de handledda. Enligt Lauvås och Handal (2001) är det en öppen fråga om handledning kan genomföras utan kompetens i sakfrågor och bara handla om processer. En fråga man kan ställa sig är då vem som är kvalificerad som handledare? Mehrens (1998) menar att detta är en svår fråga att besvara eftersom det inte finns någon fastställd utbildning eller legitimation för den här uppgiften. Hon menar att det handlar om lämplighet, erfarenhet och syftet med handledningen när man ska avgöra om någon är kvalificerad eller inte. Holmberg (2000) instämmer i detta resonemang och menar att det inte finns en perfekt handledare utan att det handlar om att en handledare passar vissa personer och vissa situationer i vissa faser av de handleddas professionella utveckling. Detta gör det extra viktigt att den som vill ha handledning noga tänker igenom vad de vill ha handledningen till.

En av de stora utmaningarna för handledaren i handledning är att hitta fram till den punkt där den handledde befinner sig och börja där. Lauvås och Handal (2001) menar att det är en relation mellan den plats där den handledde befinner sig och den kompetens han eller hon ska

skaffa sig som det rör sig om. En annan viktig uppgift för handledaren är att utveckla ett gott samarbetsklimat och skapa förtroende (Holmberg, 2000). Att skapa en trygghet i handledningen gör handledaren förmodligen bäst genom att ta på sig den dubbla rollen av att dels stödja, dels styra menar Holmberg (a.a.). En annan viktig sak att tänka på som handledare är att man aldrig får glömma målet med handledningen och att man ständigt måste vara uppmärksam på att arbetet leder i den riktningen. Handledarrollen handlar också om att kunna vandra mellan polerna närhet och distans till den handledda (Holmberg, a.a.). Det är också viktigt att man som handledare hjälper den handledde att utvecklas utifrån sina egna utgångspunkter i stället för att tvinga på dem sina egna uppfattningar och käpphästar. Lauvås och Handal (2001) menar att detta kan vara svårt för att det innebär att förstå och ha respekt för andra uppfattningar än sina egna. I detta resonemang är det lätt att tänka att handledning bara ger den handledde något men Lauvås och Handal (a.a.) poängterar att många som har handledt har erfarit att de själva också lärt sig mycket genom att handleda andra. Lauvås och Handal (a.a.) tar också upp fällor och fallgropar som handledaren lätt kan hamna i:

- Ansvarsfällan – Handledaren övertar ansvaret för den handleddes lärande och utveckling. Handledaren ska lägga grunden för en process och sätta ramar och struktur, men det är upp till den handledde att lära sig och utvecklas.
- Otålighetsfällan – Man har inte uthållighet för den process det kan ta för den handledde när man själv ”vet” vad som är bäst/riktigt.
- Intellektualiseringsfällan – Handledaren lägger för stor vikt vid det intellektuella, det rationella och det sakliga.
- Sentimentaliseringsfällan – Handledaren blir för känslomässigt engagerad och/eller inriktad på emotionella reaktioner.
- Ytlighetsfällan – Handledaren blir glad för att bli vald som handledare och har därför svårt att sätta krav och utforma ett kontrakt.
- Popularitetsfällan – När handledningen går trögt så är det frestande att ändra på handledningen för att man ska känna sig som en bra handledare.

Det finns inte lika mycket skrivet om den handledde utan fokus ligger på den som handleder i litteraturen. Mehrens (1998) menar dock att alla som deltar i handledning har ett personligt ansvar för sin egen utveckling och sitt eget lärande. Enligt Holmberg (2000) är den viktigaste förutsättningen för ett lyckat resultat i handledning att den handledde bidrar med egna frågeställningar och har en vilja att ta emot återkoppling från handledaren.

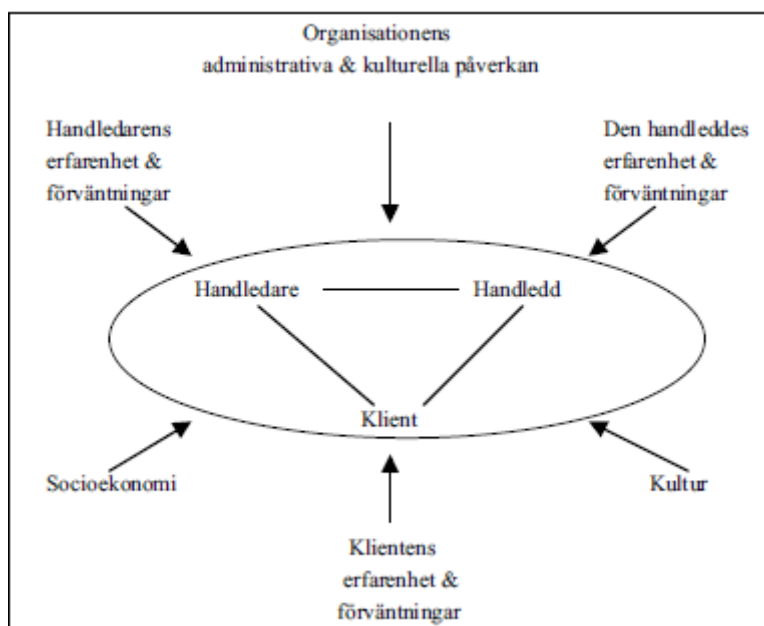
2.2.3.Handledningsprocesser och Metoder

Som nämnts tidigare så kan man antingen arbeta med individuell handledning eller grupphandledning. Näslund (2004) menar att individuell handledning är den handledning som är mest beskriven och undersökt genom forskning. Han menar också att litteraturen inte menar att det är antingen eller utan att dessa två former av handledning är komplementära. Enligt Näslund (a.a.) så är skillnaderna på individuell handledning och grupphandledning att den individuella handledningen ger en större möjlighet att anpassa handledningen efter individen samt att öppenheten och interventionsdjupet kan bli större. Dock är individuell handledning mer hierarkisk och kan därmed också bli mer värderande. I grupphandledning lär deltagarna av varandra och kan ge varandra stöd. Detta kan ge en värdefull känsla av att inte vara ensam i sin situation. För att kunna utföra handledning måste man ha klara förutsättningar. All litteratur kring handledning tar upp detta som något ytterst viktig och många tar upp vikten av att skriva ett kontrakt om den handledning som ska utföras där ramarna och strukturen för handledningen tas upp. Holmberg (2000) menar att kontraktet utgör ryggraden i handledningsarbetet och hon kan inte nog betona vikten av ett väl genomarbetat kontraktarbete. Dock ska kontraktet inte ses som något statiskt utan bör ständigt omprövas och anpassas efter nya situationer och behov. Näslund (2004) menar att ett kontrakt mellan de inblandade parterna vid handledning har två syften. Det första syftet är att reglera förhållandet mellan parterna och det andra att sätta igång en verbal process som synliggör parternas olika förväntningar. Det är viktigt att handledare och deltagare har så likartade föreställningar som möjligt om vad handledningen syftar till och hur man ska arbeta.

Olika författare beskriver olika former av handledning. Med hänvisning till Linden (1998) nämner Lönn Svensson (2007) tre grundläggande strategier som en handledare kan anta: doktorandorienterad, produktorienterad och processororienterad handledning, där var och en fokuserar på olika delar. Holmberg (2000) nämner olika slags handledning som utbildningshandledning och klienthandledning. Den handledning som hon fokuserar på är dock processhandledning där samtal, reflektion och det kontinuerliga lärandet är hörnstenar. Mentorskap, konsultation, problemanalytisk handledning, processinriktad handledning, stödhandledning och en kombinerad stöd- och processinriktad handledning är former av handledning som Mehrens (1998) tar upp. Som nämnts tidigare så skiljer Lauvås och Handal (2001) på mästarelära/lärlingslära och reflekterande handledning. De menar inte att någon av

dessa typer av handledning är bättre än den andre och de kan heller inte ersätta varandra. Reflekterande handledning menar de infördes inte för att ersätta mästerläran utan för att komplettera den. Enligt Lauvås och Handal (a.a.) så innebär handledning som grundar sig på handling och reflektion en hjälp till mångsidig reflektion över sitt eget handlingsätt och grunderna för detta. De poängterar också att reflektion är en krävande aktivitet som det inte alltid är så lätt att hantera på egen hand och att det både krävs mod och insikt att anlägga nya perspektiv på de egna erfarenheterna på ett sådant sätt att de kan betraktas i ett nytt ljus och ge nya insikter. Reflekterande handledning ska just hjälpa till att bidra till ett perspektivseende som kan leda till att upplevelser ombildas till nytt lärande. Holmberg (2000) menar att handledningen har dubbla uppgifter, en instrumentell och en emotionell. Den instrumentella uppgiften består av att bearbeta konkreta och praktiska frågor. Den emotionella delen i handledningsarbetet tar däremot sikte på den handleddes personlighet. Den uppgiften fokuserar på att utveckla den handleddes sätt att hantera yrkesrollen, på styrkor, utvecklingsområdet och de känslor som utövande av yrkesrollen skapar. För att kunna arbeta med den emotionella delen så krävs det trygghet i handledningssituationen. Tidigare har Lauvås och Handal (2001) betonat att deras handlednings strategi lägger tonvikten på att arbeta med de kognitiva aspekterna dock har de kommit att inse värdet av att även känslomässiga aspekter får en rimlig plats i arbetet. De ser handledningens huvudsakliga uppgift som att hjälpa den handledde att koppla ihop värderingar, teoretisk kunskap och egna erfarenheter med den praktiska vardagen. De menar emellertid också att det är viktigt att se handledningen som ett redskap för att artikulera den tysta yrkeskunskapen.

När man ska genomföra handledning är det viktigt att tänka på handledningens kontext. Näslund (2004) menar på att det är en grov förenkling att beskriva individuell handledning som om det endast handlar om två individer i ett rum här och nu. I figur 4 visar han hur olika faktorer påverkar handledningen.



Figur 4 – Faktorer som påverkar det imaginära handledningsrummet (Näslund, 2004:39)

Även Lauvås och Handal (2001) pekar på detta att handledning inte genomförs isolerat från andra aktiviteter och att den inte är frikopplad från sociala, organisatoriska och förståelsemässiga ramar. När det kommer till handledningens utförande så menar Holmberg (2000) att handledning både är mål- och processorienterad. Som poängterats tidigare måste handlingen utgå från den handleddes kompetens och dess frågeställningar. Därför är det viktigt att den handledde bidrar med egna frågeställningar och teman (Holmberg, a.a.). Handledningen måste också utgå ifrån en handlingsnivå i praktiken men får inte inskränkas till att bara rymma detta. Det är också viktigt att handledningen anpassas efter den yrkeskultur där handledningen sker, men också att den frigörs från densamme. Det är viktigt att planera handledningen men det är också viktigt att ge tillräckligt med utrymme för de två parterna i handledningen att själva bestämma över delar av den tid som finns till disposition. En allt för detaljreglering av handledningen tjänar inga positiva syften (Lauvås & Handal, 2001). Mehrens (1998) poängterar vikten av att som första moment när handledningen inleds etablera en kontakt mellan handledare och handledd. Här är det också viktigt, som tidigare nämnts, att sätta upp ramar för handledningen och hur den ska fungera. Lauvås och Handal (2001) ställer sig frågan hur man ska ta itu med handledningen på bästa sätt så att all retorik kring handledning inte bara bli tomma ord. De menar att handledaren måste underordna sig

den som får handledning och hjälper denne att få till stånd det som den handledde önskar sig i den första fasen av handledningen. Dock förändras handledarens roll med tiden. Under mittfasen ska handledaren framstå som den erfarne, med ett reflekterat förhållningssätt till sin egen praxis och vara en som ställer krav, kritiserar och bedömer handlingar. I avslutningsfasen däremot kännetecknas handledningen mer av jämlikhet. Lauvås och Handal (a.a.) delar även upp handledningsförloppet i följande antal sekvenser:

- Formulering av handledningsunderlag
- Förhandledning
- (genomförande av det arbete som förhandledningen handlat om)
- Efterhandledning

När det kommer till själva samtalet i handledningen så menar Lauvås och Handal (a.a.) att ju närmare man kommer ett diskurspräglad samtal, desto bättre är det. De definierar diskurspräglad samtal som ett samtal som:

- Inte präglas av makt utan försiggår mellan likvärdiga parter
- Rör ett sakförhållande av betydelse för båda parter,
- Knyter det överordnade intresset till insikt
- Ger störst tyngd till det ”bästa argumentet”

Samtidigt menar de att handledaren hela tiden måste vara medveten om vad som sker och kunna placera det samtal som faktiskt pågår på den teoretiska kartan över olika typer av ”samtal”. Det kanske inte är ett diskurspräglad samtal som man arbetar med just då, men då kan det vara bra, för att man därefter ska kunna rikta in sig mot diskursen igen. Deras slutsats är således att det inte finns en enda samtalsform som är den rätta. De menar att diskursen kan uppfattas som ett ideal som man ska sträva efter, men som man kanske aldrig uppnår fullt ut. Till exempel menar de att vanligt prat kan vara en bra inledning på handledningen. Det viktigaste menar de är metanivån, dvs. att handledaren har en tankemodell angående vilka samtalsformer som hon/han kan röra sig in och ut ur och en medvetenhet om vilka kvaliteter som handledaren bör försöka skapa i handledningssamtalet. Det vill säga att handledaren kan anpassa sitt beteende till den konkreta situation som föreligger. Lauvås och Handal (a.a.) menar också att metakommunikation mellan parterna kan vara bra, det vill säga att man pratar om det sätt man pratar på. De pekar också på vikten av att få till ett autentiskt samtal där handledaren inte kör över den handledde med sina egna synpunkter och uppfattningar.

Handledaren ska dock ha en egen åsikt och inte bara hålla med om allt. Handledaren ska föra ett samtal inte genom att fråga, nicka och humma utan med hjälp av åsikter, kunskaper, erfarenheter och reflektion. Det är också viktigt att handledningen inte handlar om att man ska komma fram till ett ”riktigt” svar.

En sak att ta ställning till i handledning är givandet av råd från handledare till handledd. Det handlar inte om huruvida man ska ge råd eller ej, utan om när det är vettigt att komma med råd och hur man i så fall ska göra det. En tumregel i handledning när det gäller just detta kan vara att även om någon uttryckligen ber om råd, ska man inte förmedla några sådana innan man noggrant har undersökt frågan och tycker att man börjar få en tillräckligt god bild av vad det hela handlar om (Lauvås & Handal, a.a.). Ett annat viktigt moment i handledningen är de parallellprocesser som sker. Med parallellprocesser menar man att det finns paralleller mellan det som händer i relationer på den handleddes arbetsplats och det som händer i processen mellan handledd och handledare. Det vill säga att känslor och beteenden känns igen från andra relationer och kan upprepas i handledningen (Holmberg, 2000). Holmberg (a.a.) menar också att det alltid under en tids handledningsarbete förekommer någon form av psykologisk motkraft eller stopp i processen. Denna kan antingen vara medveten eller omedveten. Ett annat moment i handledning som ofta förekommer är feedback. Egidius (1999) menar att olika handledningsstilar kräver olika slags feedback men menar att feedback från handledare till handledd går ut på att handledaren ska vara konkret, positiv men rakt på sak och noga uppmärksamma hur den handledde tar emot feedback. Näslund (2004) skiljer på feedback och utvärdering och menar att feedback är en gemensam angelägenhet som ska ske kontinuerligt under handledningen. Utvärdering som Lauvås och Handal (2001) menar är en del av handledningen innebär att:

- Beskriva, kartlägga och registrera olika företeelser,
- Relatera resultatet av beskrivningen till normer, värderingar och kriterier,
- Komma fram till en rekommendation eller ett beslut om vilka följderna av utvärderingen ska bli.

Tidpunkten för och vilken slags utvärdering det rör sig om menar de delvis hänger samman med syftet av handledningen. Mehrens (1998) menar att man bör göra en gemensam utvärdering i samband med avslutningen av handledningen. Här är det viktigt att också handledarens arbete utvärderas så att handledaren kan få gensvar på sitt arbete.

Det finns många teorier om handledning, vad det är och hur det bör utföras med mera. Stiwne (2005) menar att det ibland kan vara svårt att komma ihåg att våra aldrig så komplicerade teorier och modeller av verkligheten inte är mer än just det – luftiga abstraktioner rörande en svårförståelig och komplex värld. Han menar att det kan finnas tillfällen då handledningen gör mer skada än nytta och att handledning inte automatiskt ska ses som något positivt. Även Lauvås och Handal (2001) diskuterar detta och menar att handledning inte är något som automatiskt är bra i sig själv. Verksamheten är beroende av den kvaliteten som finns på det arbete i handledningen som utförs av handledaren och det är inte självklart att den potential som handledning representerar i teorin även fungerar som det är tänkt i praktiken.

2.2.4. Handledning på Arbetsplatser och i Medarbetarsamtalet

I den snabbt föränderliga värld vi lever i där bland annat kunskap har blivit en färskhetsvara så har handledning på arbetsplatser blivit en möjlighet att förebygga och erbjuda hjälp när krav och förväntningar blir för mycket samt för att finna strukturer och strategier (Mehrens 1998). Mehrens (a.a.) menar att handledning aldrig kan ersätta utbildning men kan hjälpa individen att klara av och utveckla sin yrkesroll. Även Holmberg (2000) är inne på denna linje och menar att en av handledningens viktigaste uppgifter är att förmedla insikter om den komplexitet som präglar arbetslivet och att försöka skapa förståelse för dess olika aspekter. Handledningen syfte på arbetsplatsen urskiljer Mehrens (1998) som följande:

- Utveckling både professionellt, personligt och mänskligt.
- Handledning är motivationshöjande. Arbetet blir intressantare, man lär sig se saker inte som problem, utan som utmaningar, som går att ta itu med, och ofta hitta lösningar på.
- Man blir mer förändringsbenägen, det vill säga att man klarar förändringar bättre, kan se de utvecklingsmöjligheter som finns.
- Man kan lära sig ha tolerans med misslyckande, som istället kan förvandlas till erfarenheter att dra nytta och lärdom av.
- Bearbetning av och stöd i olika arbetssituationer, särskilt – men inte bara – när det gäller problem av olika slag.
- Att kunna integrera tankar, känslor, idéer och handlingar, genom att studera och reflektera. Därigenom uppnår man en bättre helhetsuppfattning.

Tidigare ställde jag frågan om man kan se medarbetarsamtalet som handledning. Lauvås och Handal (2001) menar här att merparten av den handledning som förekommer på arbetsplatser

inte går under namnet handledning utan ofta kommer som en naturlig del av arbetet. Linden (2005) menar att på grund av de sociala och teknologiska förändringar som sker som ställer krav på större kompetens och flexibilitet så har fortbildning och kompetensutveckling på arbetsplatser växt explosionsartat. Här används handledning som ett sätt att möta detta och Linden (a.a.) menar att de organisatoriska ramarna inom vilken handledningen äger rum på arbetsplatser kan vara mycket skiftande och att allt leder tillbaka till hur man definierar handledning. Som nämnts tidigare så är även Näslund (2004) inne på denna linje och menar att handledning kan bedrivas på en rad olika sätt med en rad olika inriktningar. Detta visar han i tabell 1:

Tabell 1 – Innehåll i handledning i relation till handledningens form och aspekter på yrkesutövande. (Näslund, 2004:56)

	<i>Utbildnings- handledning</i>	<i>Vägledande utb. handl.</i>	<i>Administrativ handledning</i>	<i>Konsultativ handledning</i>
Roller	lärare- elev	vägledare- elev	chef- arbetare	konsult- kollega
Evaluering	betyg utvärdering feedback	utvärdering feedback	betyg utvärdering feedback	utvärdering feedback
Etik	införlivande	införlivande	institutionell	utvecklande
Orientering	undervisning	utveckling	administration	utveckling

Här visar han på att en chef kan handleda sin medarbetare något som Lauvås och Handal (2001) inte håller med om. De anser att det finns faror i att chefen handleder, bland annat därför att det rör sig om relationer mellan överordnad och underordnad. Enligt dem ligger en förrädisk språklig likhet i ledare och handledare vilket kan göra att man tror att det rör sig om samma typ av verksamhet, men så är inte fallet. De menar dock att praktiska handledningsfärdigheter är generella redskap som man kan ha användning för i många olika situationer och att chefer bör veta en del om vad handledning är, för att kunna tillgodose sin organisations handledningsbehov. Denna kunskap kan även vara till nytta för chefen i sin ledarfunktion, men chefen bör inte vara den som utför handledningen. Lönn Svensson (2007) menar att ledar- och handledarfrågor hör ihop, även om de inte är utbytbara och att handledarbegreppet är en del av ledarbegreppet och vice versa.

3. METOD

I detta avsnitt ämnar jag diskutera de metoder jag har använt mig av i detta arbete för att kunna uppfylla mitt syfte samt vilka etiska ställningstaganden som jag har gjort.

3.1. Vetenskapligt arbetssätt

Det finns olika vetenskapliga arbetssätt att använda sig av för att relatera teori och verklighet med varandra. De arbetssätt som brukar nämnas är deduktion, induktion och abduktion. Att arbeta deduktivt kan beskrivas som att man följer bevisandets väg och från teori drar slutsatser om enskilda fall i verkligheten. Ett induktivt arbetssätt kännetecknas av att från enskilda fall i verkligheten formuleras en teori. Arbetar man induktivt kan man sägas följa upptäckandets väg. Abduktion innebär en kombination av induktion och deduktion. Arbetar man abduktivt så formulerar man en preliminär teori utifrån enskilda fall i verkligheten. Denna teori testas sedan på nya fall för att sedan utvecklas (Patel & Davidson, 2003). Jag tror inte att det är svart eller vitt när man pratar om vilket vetenskapligt arbetssätt man arbetar efter, utan jag tror att man under olika delar av en undersökning arbetar på olika sätt. I detta arbete har mitt förhållningssätt främst varit abduktivt då jag har pendlat mellan teori och empiri. Detta eftersom jag har varit ute efter att erhålla en djupare förståelse för medarbetarsamtalet och de handledningsprocesser som kan förekomma i de företag där jag genomfört intervjuerna. Genom att utgå från min förförståelse skapade jag en preliminär teoretisk referensram som sedan testades empiriskt genom de intervjuer jag gjorde. Sedan utvecklade jag min teoretiska referensram ytterligare och det var den som jag sedan analyserade mitt resultat utifrån

3.2. Datainsamlingsmetod

I mitt arbete har jag tittat på handledningsprocesser i medarbetarsamtalet genom att använda mig av en kvalitativ metod i form av kvalitativa intervjuer. Holme och Solvang (1997) skriver att metodvalet bör göras med utgångspunkt i den frågeställning som man vill undersöka. De pekar också på att om man på förhand binder upp sig för en viss metod, så kan det komma att leda till att man har inskränkt sin frihet beträffande val av frågeställning. Detta behöver inte vara negativt men man ska vara klar över vilka konsekvenser det leder till. Jag tror att jag har blivit påverkad i mitt val av examensarbete för att jag helst har velat arbeta med kvalitativa

metoder och då främst kvalitativa intervjuer. Dock anser jag att jag även med utgångspunkt i mina frågeställningar har grund för att använda mig av kvalitativa metoder. Så hur kan jag då motivera mitt val av kvalitativa metoder? Holme och Solvang (a.a.) visar på utmärkande drag för kvalitativa och kvantitativa metoder. Ett utmärkande drag för kvalitativ metod enligt dem är att man går på djupet i en fråga istället för på bredden. Där har jag gjort en djupdykning och tittat djupare på medarbetarsamtalet på några få arbetsplatser istället för att undersöka många ytligt. Detta har jag gjort för att jag gör ville få en djupare helhetsbild, vilket Holme och Solvang (a.a.) menar är en av fördelarna av kvalitativa undersökningar. För att inte styra den intervjuade eller påverka den åt något håll har jag använt mig av semistrukturerade intervjuguider. Med semistrukturerad intervjuguide menar jag att jag har haft en intervjuguide som jag har utgått ifrån men inte har följt till punkt och pricka utan att jag har anpassat den utefter hur varje intervju har gått. Det jag har undersökt har också snarare handlat om att beskriva och förstå snarare än att beskriva och förklara vilket också är ett utmärkande drag för kvalitativ metod enligt Holme och Solvang (a.a.). Jag ville se om det fanns handledningsprocesser i medarbetarsamtalen och om man skulle kunna använda sig av handledande förhållningssätt, inte förklara varför de finns där eller inte.

När man gör kvalitativa intervjuer är det viktigt att se svaren utifrån den intervjuades perspektiv och inte lägga in sina egna värderingar eller tolkningar i svaren. Vid formulering av intervjufrågor är det viktigt att frågorna är öppna och att de inte leder informantens svar i någon riktning. De bör heller inte innehålla påståenden. Frågorna ska även vara korta och lättförstådda och svåra ord ska helst undvikas. Även provocerande frågor ska man helst undvika och man ska också vara försiktig av användningen av hypotetiska frågor. Det är också bättre att be den intervjuade att beskriva ett skeende, det vill säga vad den intervjuade gjorde eller sade än att frågor om vad den intervjuade kände eller tyckte. Känsloerna får man ofta med ändå (Trost, 2005).

3.3. Fallbeskrivning

3.3.1. Urvalsgrupp

Eftersom jag i mitt arbete vill undersöka vilka handledningsprocesser som förekommer i medarbetarsamtalet och hur man skulle kunna använda sig av handledande förhållningssätt i

medarbetarsamtalet så har min undersökningsgrupp bestått av personer som har med medarbetarsamtalet att göra. Eftersom det inte har funnits möjlighet för mig att intervjua alla som arbetar med medarbetarsamtal så har jag gjort ett stickprov och valt att fokusera på två arbetsplatser. Med stickprov menar jag att jag från den större grupp som alla som arbetar med medarbetarsamtal utgör, har gjort ett mindre urval för att kunna dra slutsatser om handledningsprocesser i medarbetarsamtalet. Dock har jag från detta arbete inte kunnat dra några generella slutsatser, men jag har fått en bredare kunskap om hur handledningsprocesser i medarbetarsamtalet kan se ut och hur man skulle kunna arbeta vidare med dessa och på så sätt vidareutveckla medarbetarsamtalet. På vardera av företagen har jag valt att intervjua 4 personer. Av dessa har två varit medarbetare och två varit chefer. Detta för att jag ska få ett så brett perspektiv som möjligt. De intervjuade har varit mellan 30-55 år gamla och hälften har varit män och hälften kvinnor. Företagen valdes slumpmässigt ut genom att jag kontaktade olika företag för att se vilka som skulle kunna tänkas vara intresserade av att ställa upp på intervjuer om medarbetarsamtalet. Alla de intervjuade personerna har valt att ställa upp frivilligt.

3.3.2. Tillvägagångssätt och Etiska ställningstaganden

Intervjuerna har bestått av telefonintervjuer som har varit mellan 20-30 minuter långa. Alla intervjuerna har spelats in för att jag ska kunna återge intervjuerna så korrekt som möjligt. Efteråt har jag sammanfattat intervjuerna vilket de intervjuade har haft möjlighet att läsa igenom för att se så att jag inte har uppfattat eller återgett något felaktigt. Alla intervjuade fick samma information innan intervjun, dvs. att intervjun var del av en kandidatuppsats, vad syftet med intervjun var, vad frågorna skulle handla om, att det skulle vara en telefonintervju på ca 30 min, att intervjun skulle spelas in, att de hade möjlighet att när som avbryta intervjun utan några negativa konsekvenser och att de hade möjlighet att vara anonyma om de så önskade. För att analysera intervjumaterialet har jag delat in analysen i olika kategorier som jag har ansett vara viktiga. Först har jag valt att titta på syftet med medarbetarsamtalet samt vad de intervjuade anser vara ett optimalt medarbetarsamtal. Jag har valt att analysera dessa tillsammans därför att jag anser det vara intressant att först se hur väl syftena överensstämmer på de två företagen samt skillnader och likheter mellan de olika företagen för att sedan jämföra detta med vad de intervjuade anser att ett optimalt medarbetarsamtal är. I följande kategori har jag valt att analysera upplägget av medarbetarsamtalet samt dess vikt. Efter det

chefens vs. medarbetarens ansvar för medarbetarsamtalet. Vidare medarbetarens utveckling och slutligen fördelar och nackdelar med medarbetarsamtalet.

När det kommer till etiska ställningstaganden så har jag försökt att följa Vetenskapsrådets rekommendationer på vad god forskning är som de sammanfattar i följande 8 punkter:

1. *Du ska tala sanning om din forskning.*
2. *Du skall öppet redovisa metoder och resultat.*
3. *Du skall öppet redovisa kommersiella intressen och andra bindningar.*
4. *Du skall medvetet granska och redovisa utgångspunkterna för dina studier.*
5. *Du skall inte stjäla forskningsresultat från andra (t.ex. från yngre medarbetare).*
6. *Du skall hålla god ordning i din forskning (bl.a. genom dokumentation och arkivering).*
7. *Du skall inte bedriva din forskning på sådant sätt att andra människor kommer till skada (t.ex. försökspersoner).*
8. *Du skall vara rättvis i din bedömning av andras forskning.*

Jag har hela tiden försökt att kritiskt granska den data och forskning som jag arbetat med och försökt att vara medveten om min egen subjektivitet och hur den påverkar mina bedömningar och analyser.

De största etiska dilemman som jag har stött på har haft att göra med de intervjuer jag gjort. För det första har jag ansett det viktigt innan jag gjort intervjuerna att ställa mig frågan om jag har rätt att ingripa i andras personers liv på det sätt jag gjort. Som Holme och Solvang (1997) påpekar så påverkar intervjuerna på något sätt de som intervjuas. Vidare har det varit viktigt för mig att jag inte endast har haft de intervjuades samtycke utan att även högre chef/ledning också har samtyckt till att intervjuerna utförs. Både företag och intervjuade har även haft möjlighet att vara anonyma. Eftersom det har varit personer på båda företag som har velat vara anonyma så har jag valt att hålla både företag samt alla intervjuade anonyma. Detta har lett till ställningstaganden om hur jag på bästa sätt bevarar personernas anonymitet. Jag har därför genomgående valt att kalla alla medarbetare för han och alla chefer för hon, oavsett vilket kön den intervjuade egentligen har. På företag 1 har jag valt att kalla medarbetarna och cheferna för 1 och 2 och på företag 2 för A och B. Jag har även försökt att i sammanfattningarna av intervjuerna ta bort saker som kan leda till personen och företaget.

Ytterligare ställningstagande som jag har fått ta är hur jag ska hantera det intervjumaterial jag har efter arbetet är färdigt. Här har jag tillsammans med min handledare kommit fram till att intervjumaterialet ska arkiveras hos examinatorn medan jag tar bort det från min dator. Ett annat etiskt dilemma jag ställts inför är hur jag skriver rent intervjuerna samt sammanfattar dem på bästa sätt utan att förvränga vad den intervjuade menar och lägga in mina egna värderingar och åsikter.

För att arbeta med intervjuerna och de intervjuade på bästa sätt så har det varit viktigt för mig att jag har respekt för de intervjuade samt dess omgivning. Det har också varit viktigt att de intervjuades deltagande har varit frivilligt och att de på inget sätt pressats in i det. Att hela tiden bedriva arbetet med en öppenhet och ärlighet har också varit av största vikt.

3.4. Reliabilitet och Validitet

När det gäller rapportens reliabilitet, dvs. om man gjorde samma undersökning igen om jag skulle få samma resultat, så var jag noga med att ge samma information till alla intervjuade. Dock eftersom jag använde mig av en semistrukturerad intervjumall där möjlighet för anpassning och följdfrågor finns så är det klart att reliabiliteten är lägre än om jag använt mig av en strukturerad intervjumall. När det kommer till arbetets validitet, dvs. om jag mätt det jag har utsatt mig för att mäta, så var mitt mål att mäta om det finns handledande processer i medarbetarsamtalet på de företag där jag har intervjuat personer samt om man skulle kunna använda sig av handledande förhållningssätt när det kommer till delen kring medarbetarens utveckling i medarbetarsamtalet. Eftersom jag tror att de flesta som har medarbetarsamtal inte har en tanke på om det förekommer handledning där eller inte, samt att många inte är insatta i de teoretiska tankebanorna kring handledning, så har jag inte kunnat ställa exakta frågor om handledning i medarbetarsamtalet. Istället har jag i intervjuerna frågat om medarbetarsamtalet generellt och medarbetarens utveckling där. Sedan har jag utifrån den teori jag har som bas själv fått ta ställning till om jag anser att det förekommer handledande processer i medarbetarsamtalet. Detta gör att även validiteten är relativt låg eftersom det är min egen tolkning om jag mätt det jag varit ute för att mäta.

4. RESULTAT

I detta avsnitt kommer jag att återge min empiriska undersökning. I min undersökning har jag intervjuat 4 personer vardera på två företag, varav hälften har varit chefer och hälften medarbetare. Intervjuerna har handlat om medarbetarsamtalet och medarbetarens utveckling där.

4.1. Företag 1

Medarbetare 1

På företag 1 kallar man samtalet för medarbetarsamtal och medarbetare 1 förklarar att man ska ha två stycken medarbetarsamtal per år. Efter det så har man sedan ett lönesamtal. Det senaste upplägget för medarbetarsamtalet går till så att man först gör en tillbakablick på vad som har hänt under det senaste halvåret. Sedan får medarbetaren ge sina åsikter om chefen, t.ex. om han anser att chefen har funnits där eller om det har varit några problem. Efter det får chefen ge sin syn på hur hon tycker att samarbetet har gått. Vidare så tar man upp saker som är aktuella just nu, bland annat hur medarbetarens arbetssituation är, men också livet i övrigt. Efter det så tittar man på framtiden och sätter upp mål för ett år framåt. Slutligen tittar man på övriga saker och sist är det en utvärdering av själva samtalet. Efter samtalet så får man ett dokument på vad som har sagts som man kan göra eventuella tillägg och ändringar i för att sedan godkänna. Syftet med medarbetarsamtalet anser medarbetare 1 vara att se hur samarbetet fungerar både i gruppen och med sin chef samt hur man trivs i sin anställning. Ett annat syfte är också att se hur och om man vill utvecklas och på vilket sätt man kan göra det inom företaget samt vilka medel det finns för att göra det. När det gäller hur viktig delen kring medarbetarens egen utveckling är i samtalet så tycker medarbetare 1 att den är mycket viktig. Medarbetare 1 tycker att just det faktum att han kan säga vad han tycker och vill till sin chef har gett resultat i deras relation på så sätt att man får ett annat slags förtroende eftersom man i medarbetarsamtalet kan säga saker som man kanske inte vill säga inför en grupp. Han känner att han i medarbetarsamtalet kan berätta vad han känner att han är sämre och bättre på, hur han vill utvecklas och vilka utbildningar han vill gå på, på ett sätt som inte kommer fram annars. När det kommer till utbildningar så menar medarbetare 1 att de själva har ett ansvar att säga till om de vill gå en utbildning och att lägga det som förslag till chefen. Samtidigt så skickar även chefen ut förfrågningar ibland om det är någon som är intresserad av att gå en

specifik utbildning. På frågan om hur man följer upp medarbetarens utveckling efter medarbetarsamtalet så menar medarbetare 1 att det främst är under medarbetarsamtalen som denna uppföljning sker eftersom man då tittar på de mål som har satts tidigare och hur det har gått. Känner man att man behöver kan man även begära att ha ett samtal mellan medarbetarsamtalen, men det har medarbetare 1 aldrig gjort. Fördelarna med medarbetarsamtalet anser medarbetare 1 vara att man kan sammanfatta den tid som varit och att man sätter upp mål. Det är viktigt att ha mål anser han. Har man inte mål i arbetet så har han svårt att säga att man utvecklas och det blir lätt att man står still. Medarbetare 1 kan inte se några nackdelar med medarbetarsamtalet. Han ser det som så att man bör ha ett medarbetarsamtal för att kunna utvecklas både som person och som grupp och för att komma framåt i sitt arbete. Han beskriver samtalet med sin chef som ett öppet och ärligt samtal något som han tror är viktigt för att man ska kunna utvecklas på rätt sätt. De kan båda både ge och ta feedback och lyssna på varandras respektive förväntningar. Självklart är det ett samtal mellan arbetsgivare och medarbetare, vilket det också bör vara anser medarbetare 1. Man får inte bli för bra kompis med chefen utan det bör vara ett visst distanstagande och en viss respekt anser han. Medarbetare 1 tycker att frågan om hur stort ansvar han som medarbetare har för att medarbetarsamtalet ska bli givande för honom är en svår fråga. Han anser att chefen har det största ansvaret för medarbetarsamtalet för att få medarbetaren att öppna sig och känna förtroende. Samtidigt anser han att han själv har ett ansvar att under medarbetarsamtalet ta upp saker som är viktiga för honom, hur det har varit och hur han vill ha det och även om han har åsikter om chefen och chefens agerande. Han anser att det är här han har möjlighet att ta upp sådana saker och att han har möjlighet att påverka vad han tycker är bra respektive dåligt. Han återkommer också till att ett bra medarbetarsamtal är ett samtal som är både öppet och ärligt på alla plan. Medarbetare 1 förbereder sig inför medarbetarsamtalet genom att titta tillbaka på de mål som sattes upp på föregående möte och hur de har fungerat, vad han vill och om han tycker att chefen har funnits där för honom som arbetstagare. Runt detta skriver han sedan upp lite stödord.

Ett optimalt medarbetarsamtal för medarbetare 1 är ett samtal som är öppet och ärligt och där man kan känna att man kan vara det utan att det påverkar ens arbetsituation. Sedan är medarbetarsamtalet väldigt viktig för den egna utvecklingen. Medarbetare 1 säger att det kan vara olika från person till person och att alla inte vill utvecklas men att han vill det och för

honom är medarbetarsamtalet det forum där han kan påverka de bitarna. Visst sker det en löpande dialog också men att medarbetarsamtalet ändå är den viktigaste delen för detta. Han tycker att medarbetarsamtalet fungerar bra och att det är ett bra upplägg och han kommer inte på något som han skulle vilja ändra på. Tidigare fungerade det lite sämre vilket han tror berodde på att cheferna inte hade tillräcklig med kunskap och utbildning om medarbetarsamtalet men att det de senaste åren har fungerat bra.

Medarbetare 2

Medarbetare 2 förklarar processen kring medarbetarsamtalet på så vis att först så får man en kallelse till ett medarbetarsamtal som är cirka 3 timmar långt av chefen som man får tacka ja eller nej till beroende på om tiden fungerar. De senaste åren har de blivit att de har två medarbetarsamtal per år. Innan samtalet så får man sedan ett formulär som man ska titta igenom för att vara lite mer förbered och ha tänkt igenom vad man vill, vad man tänker om framtiden, ens egna arbetsinsatser och vad man tycker att man behöver ha för hjälpmedel för att kunna gå vidare och utvecklas både som person och arbetsmässigt. Under själva samtalet så sitter man sedan och pratar och båda förmedlar sina åsikter, frågor och funderingar. Man pratar om året som gått och året som kommer samt om de krav som ställs, egna önskemål om utbildningar, arbetsuppgifter, förändringar och så vidare. Syftet med medarbetarsamtalet menar medarbetare 2 är att både arbetsgivare och han själv ska kunna utvecklas på ett bra sätt. Ett annat syfte är ju också att företaget ska kunna få ut så mycket som möjligt av oss arbetstagare menar han. Han tycker att medarbetarsamtalet är jätteviktigt just för att man får möjlighet att prata om hur man kan utvecklas och komma framåt så att man inte gör någonting som man egentligen inte vill samt för att företaget ska få ut det bästa ur alla sina medarbetare. Fördelarna med medarbetarsamtal anser medarbetare 2 vara att man har möjlighet att i enrum med chefen sitta och säga precis vad man tycker och tänker utan att det är andra personer där. Några nackdelar kan han egentligen inte se, men det skulle väl vara i så fall om man har svårt att förmedla vad man vill och tänker även i medarbetarsamtalet. Inför samtalet förbereder sig medarbetare 2 genom att skriva ner lite om vad som har hänt, vad han själv vill, om han ser några andra möjligheter, funderingar kring om det finns något han skulle tycka vara utvecklande, om han skulle vilja förändra något och vad som skulle behövas för att nå dit samt vad han behöver för att klara av alla arbetsuppgifter. Själva samtalet under medarbetarsamtalet upplever medarbetare 2 lite som ett kompisnack där båda två pratar och

berättar hur de tänker och känner och bollar idéer med varandra. Man pratar igenom allting och ser möjligheter, fördelar och nackdelar med allt. Delen kring sin egen utveckling i medarbetarsamtalet tycker medarbetare 2 är jätteviktig för att man måste kunna utvecklas samt få fram det man själv vill. I samtalet ser han att han kan arbeta med sin egen utveckling just genom att prata om framtiden, hur han själv ser på den, om det är någonting han kan förbättra eller något han kan göra på något annat sätt, hur han kan se till att få bästa resultat av det han gör och sen genom att han och chefen försöker hitta gemensamma mål om hur man kommer dit. Medarbetare 2 tycker att han har lika stort ansvar som arbetsgivaren har för att medarbetarsamtalet ska bli givande. Medarbetare 2 har svårt att se att man skulle kunna arbeta med hans utveckling på något annat sätt än som de gör idag utan tycker att det sättet som de jobbar med idag genom att både titta bakåt och framåt samt att ta vara på både önskemål och behov är bra. När det kommer till hur man följer upp medarbetarens utveckling efter medarbetarsamtalet så anser medarbetare 2 att det främst sker under nästa medarbetarsamtal och att man då tittar på om man har gjort det man skulle ha gjort och om man har nått sina mål och om inte så utvärderar man varför. Däremellan vet han inte riktigt om han tycker att man kan säga att de följer upp om det inte är någonting jättestort. T.ex. så gick han en utbildning och då följde man upp lite månad för månad och tittade på hur mycket han gjort färdigt, om det hade gått bra och om det hade hjälpt något i arbetet m.m.

Ett optimalt medarbetarsamtal anser medarbetare 2 vara när båda är överens, båda är nöjda och att man har kommit fram till bra vidareutveckling samt att man känner att man gör nytta och får den feedbacken som man behöver.

Chef 1

Chef 1 som har cirka 10 medarbetarsamtal säger att medarbetarsamtalen är en årlig process på företag 1. Det börjar med att hon kallar medarbetaren till ett medarbetarsamtal någon gång under hösten. Då bokar man in ett tillfälle på 1.5-2 timmar. I det samtalet går man igenom mål för individen, både vad medarbetaren förväntas uppnå i sin befattning men också mål för vidareutveckling. Under våren försöker man ha ett till samtal där man följer upp föregående samtal och sedan börjar det om igen på hösten. Naturligtvis så finns det också löpande möten under året. Chef 1 anser att medarbetarsamtalens syfte är en kombination utav att tydliggöra för medarbetaren vad man förväntar sig utav personen i fråga och att påtala eventuella

utbildningsbehov. Ytterligare syften är att sätta upp mål och ta fram åtgärder för att komma vidare, att hitta medarbetarens förbättringsmöjligheter och potential samt vad man ska fokusera på. Att kunna ge konstruktiv feedback åt båda håll är också viktigt och ett annat syfte är att ge medarbetaren möjlighet att uttrycka sina önskemål, behov, problem m.m. Det kan vara mycket som dyker upp i ett medarbetarsamtal, sådant som inte bara rör det arbetsmässiga utan även det personliga planet. Man kan också säga att ett syfte med medarbetarsamtalet är att få till något slags avtal mellan chef och medarbetare där man är överens om att det här ska medarbetaren försöka jobba på och blir bättre på och de mål som medarbetaren har för den kommande perioden. Chef 1 tycker att medarbetarsamtalet är mycket viktigt eftersom det egentligen är där som man sätter ribban på vilka förväntningar man har på varandra och att det där också ges en möjlighet att ge och ta feedback mellan fyra ögon vilket är otroligt viktigt. Fördelarna med medarbetarsamtalet anser chef 1 vara just det att man i lugn och ro får en möjlighet till klar och tydlig förankring om vad förväntningarna är på varandra, hur samarbetet kan bli bättre, att man har möjlighet att i lugn och ro sitta ner och diskutera och att man är mer ärlig och förtrolig än vad man kanske är i en grupp. En svårighet som chef 1 ser, som kanske inte riktigt är relaterat till själva samtalet, är det här att tiden inte alltid räcker till. Hon tror att det är mycket viktigt att försöka förbereda sig inför medarbetarsamtalet dels i form utav vad hon vill få ut av samtalet men också genom att göra en utvärdering av det förra. Hon tror också att det är viktigt att man regelbundet följer upp de här samtalen och att det inte får bli en skrivbordsprodukt där man bara har en diskussion under samtalet för att sedan inte gör någonting förrän nästa samtal. Chef 1 tror att man måste få med det här i det dagliga arbetet i större utsträckning än vad de har idag på företag 1 och att det är här som tiden inte riktigt räcker till att förbereda och följa upp på det sätt som hon skulle vilja. I själva samtalet ser dock chef 1 inga svårigheter. De förberedelser chef 1 dock hinner med är att titta på föregående samtal och att prata med folk som jobbar i personens närhet för att få en bredare uppfattning om hur personen ifråga fungerar. Sedan tänker hon också till utifrån de krav hon har på sig som ledare för verksamheten vad hon kan lägga ut och delegera och hur den medarbetaren kan bidra i form utav att ta del av de krav som hon har på sig. Hon ber även medarbetaren att tänka till på vissa frågor och det går ut en standardtext inför medarbetarsamtalet med information om vad man ska tänka till på. En standardtext som säkert har gått ut i 15 år nu. Chef 1 känner att hon gärna skulle vilja komma till medarbetarsamtalet med mera konkreta och tydliga mål än vad hon gör idag och att man

sedan utefter dem kan diskutera medarbetarens utveckling. En förberedelse som hon känner att hon inte riktigt har tid till idag. Samtalet ser chef 1 framför allt som en diskussion där man diskuterar och kommer fram till gemensamma beslut men att det också är en mix utav hur samtalet går och att det beror på vad man pratar om. Det handlar dock också mycket om att lyssna på varandra. Sedan finns det självklart saker som inte är diskussionsbara som t.ex. tidsrapportering. Delen kring medarbetarens utveckling tycker chef 1 är väldigt viktig och att det kan gälla allt från personlig utveckling till hur man förväntas att gruppen ska utvecklas. Dock vet hon inte om medarbetaren anser den vara lika viktig som hon gör. Hon anser att hon kan påverka medarbetarens utveckling mycket i medarbetarsamtalet genom att sätta mål för den personliga utvecklingen, att man enas om vad man tycker är viktigt för medarbetaren och vilka behov som finns. På frågan om hur man kan arbeta med medarbetarens utveckling under medarbetarsamtalet på andra sätt än som man gör idag så anser chef 1 att det i så fall skulle vara att lite mera gå tillbaka till de mål som satts och titta på om de har uppfyllts eller inte och om inte vad anledning till det är. Chef 1 anser att medarbetaren har minst lika stort ansvar som hon har för att samtalet ska vara utvecklande och givande och för att de ska bidra till de mål och krav som arbetsplatsen har. Hon kan till och med sträcka sig till att säga att medarbetarna borde vara mer aktiva än vad hon är i samtalet för att de verkligen ska få fram vad de tycker är viktigt och hur de anser att saker och ting fungerar. Ibland kan de se saker i större utsträckning i verksamheten än vad hon gör. Sen är det viktigt att tänka på att alla är individer och att vissa tar mer plats än andra och att vissa måste man nästan bromsa medans andra inte alls är lika aktiva i samtalet. På det stora hela tycker chef 1 att medarbetarsamtalet fungerar bra, men hon skulle nog önska att alla var lite mer aktiva och tog ett större ansvar för sitt medarbetarsamtal och tänkte till kring det.

Ett optimalt medarbetarsamtal anser chef 1 vara lite som en förhandling där båda två känner sig lite grand som vinnare när de går därifrån. Där båda parter har kunnat ge och ta emot feedback och där båda, främst medarbetaren, känner att han har meningsfulla, realistiska och uppnåeliga mål att arbeta mot, samt att man är överens om den utveckling som man strävar efter för medarbetaren.

Chef 2

Chef 2 som har 22 medarbetarsamtal per år förklarar processen kring medarbetarsamtalet med

att de ska ha det en gång om året och då oftast på hösten. Sedan på våren så har man ett lönesamtal. Syftet med medarbetarsamtalet är att titta på och följa upp de överenskommelser och mål som man hade vid förra samtalet och att hjälpa till att utveckla personen och organisation. I år har chef 2 dock även haft ett medarbetarsamtal på våren eftersom hon upptäckte att de var för många och inte hade jobb till allihop och var tvungna att effektivisera avdelningen. Därför valde hon att ha ytterligare ett medarbetarsamtal med lite annat upplägg än de vanliga. På det extrainsatta medarbetarsamtalet så pratade de bara om dels det faktum att de var för många, men också vad var och en vill göra. Detta för att hitta möjligheter till att göra förändringar i organisationen. Alla visste om att dessa samtal var till för att de var tvungna att göra något åt situationen, men det blev verkligen kanonsamtal med var och en anser chef 2. Anledningen till att det blev så bra samtal menar hon är för att det ger så mycket mer att sitta ner och prata med var och en, än vad veckomötena som de har ger. Alla öppnar sig och berättar om sig själva och hur man trivs i organisationen, vilka förbättringar man har sett och så vidare. Det är ett öppet och ärligt samtal om arbetsuppgifter och relationer m.m. De återkommande medarbetarsamtalen som man har handlar om samma saker men då går man mera in på mål och den personliga utvecklingen. Då är det mer koncentrerat på den enskilda personen och också att hon som chef mer berättar vilken utveckling som hon ser för respektive medarbetare och vilka mål man kan sätta upp. Under det extrainsatta medarbetarsamtalet fick medarbetarna mer själva berätta om vilken utveckling de ser och så vidare. Då var de mest de som pratade, under de vanliga medarbetarsamtalen pratar vi ungefär lika mycket anser hon. Chef 2 menar att för henne är medarbetarsamtalen oerhört viktiga och personligen älskar hon att ha de här samtalen för att man kommer var och en lite närmre och att man förstår kanske lite mer om personen och hur de fungerar och reagerar i olika bitar. För henne är det oerhört viktigt att alla får en möjlighet att komma till tals och säga sitt och att medarbetarna förstår att man tar hänsyn till allting. Som chef är hon noga med att verkligen ta sig tid till medarbetarsamtalet och brukar lägga 3 timmar på var och en även om det nu under det extrainsatta medarbetarsamtalet inte tog så lång tid. Hennes uppfattning är också att medarbetarna är väldigt nöjda med samtalen, men det måste man självklart fråga var och en om. Chef 2 anser att medarbetarsamtalen också är viktiga för att även om man har veckomöten så är det inte alla som säger vad de tycker. Då är det viktigt att de får komma till tals så att de inte sitter och trycker på saker. Samtalet är också viktigt när saker fungerar mindre bra och man måste försöka hitta åtgärder som gör att medarbetaren växer eller ändrar

sin attityd. Precis inför medarbetarsamtalet har chef 2 ingen speciell lång förberedelsetid utan hon sitter kvällen innan eller samma morgon och tittar på föregående medarbetarsamtal och funderar lite på vad som har hänt under året. Dock anser hon att det på många sätt är en ständig pågående förberedelse under hela året eftersom hon hela tiden försöker stanna upp, prata med sina medarbetare och kolla läget och så vidare. Under själva samtalet gör chef 2 sedan alltid minnesanteckningar som hon i slutet av samtalet läser upp för sin medarbetare så att de är överens och har samma bild av samtalet. Chef 2 anser att medarbetarsamtalet består av både diskussion och reflektion. Hon som chef tar upp frågeställningar och sedan funderar man tillsammans kring dessa. Under medarbetarsamtalet har man även tid att reflektera och blir det tyst en stund så gör inte det något. Hon menar att det absolut inte rör sig om en monolog där enbart hon som chef pratar. Om det hade varit fallet så hade man lika gärna kunnat vara utan medarbetarsamtalet. Fördelarna med medarbetarsamtalet anser chef 2 vara just att man får möta medarbetaren enskilt och att det då också ges möjlighet att ta upp svåra frågor. Det är viktigt att medarbetarna vet att de kan lita på henne och att det som sägs stannar i rummet vilket hon alltid är tydlig med att förmedla. Några svårigheter kan inte chef 2 se med medarbetarsamtalet utan hon tycker att det är en av de roliga återkommande sakerna som de gör och att det är fantastiskt kul att möta folk på det sättet. Delen kring medarbetarens utveckling i medarbetarsamtalet tycker chef 2 är jätte viktig, men menar samtidigt att det kan vara en ganska svår bit. Många av sina medarbetare har hon jobbat med i några år nu och det kan ibland vara svårt att hitta någonting kring utveckling som kan förbättras. Då försöker hon istället att titta mer på arbetsuppgifterna och försöker komma underfund med vad som triggar medarbetaren till att tycka att någonting är kul. När det gäller hur stort ansvar medarbetaren har för att samtalet ska vara utvecklande och givande så anser chef 2 att medarbetaren har lika stort ansvar som hon har. Det är inte en enmansshow eller en monolog utan en diskussion där två parter har lika mycket rättigheter och möjligheter att ta upp olika frågeställningar. Dock är det lite olika hur mycket olika personer har förberett sig inför samtalet. Chef 2 menar att hon kan påverka sina medarbetares utveckling i samtalet genom att ta reda på vad som triggar dem och vad de tycker är kul. Hon brukar ställa frågan om vad medarbetaren allra helst ville bli när han växte upp och gick på gymnasiet och sen utgå därifrån och vandra framåt och prata om vad som har skett i utvecklingen och vilka arbetsuppgifter man har haft och så vidare. Hon skapar också förutsättningar för dem att prova på andra saker inom företaget. När det kommer till uppföljning av medarbetarens utveckling efter medarbetarsamtalet så menar chef 2 att de

t är en ständigt pågående process att följa upp och att det är en del av det löpande arbetet. Att man kollar läget, kollar hur det går med arbetsituationen och det som man pratade om under medarbetarsamtalet samt vad som är bra och vad som är dåligt. Hon vill också att hennes medarbetare känner att de kan komma till henne om det är något som inte är bra.

Chef 2 tycker det är lite svårt att definiera vad hon tycker är ett optimalt medarbetarsamtal. Hon tycker alltid att hon har bra samtal. Att de är bra i den meningen att de hinner prata igenom allting och hitta utvecklingspunkter. Att medarbetaren går därifrån med lätta steg även om man har pratat om mindre bra saker, att de känner sig nöjda med samtalet och att båda parter känner att de har fått ut något av samtalet.

4.2. Företag 2

Medarbetare A

Medarbetare A förklarar medarbetarsamtalets process genom att först så får man en kallelse från sin chef om tid. Sedan brukar man också få papper om vad jobbet innebär samt nu senast så fick man ett formulär med olika frågeställningar där man själv får fundera över hur man ligger till i olika kategorier. Sedan diskuterar man detta med sin chef under medarbetarsamtalet, t.ex. om man är duktig på att ta initiativ eller inte. Syftet med medarbetarsamtalet anser han vara att man får tid att sitta ner med sin arbetsledare i lugn och ro vilket kan vara svårt att hinna med annars, att man få reda på vad man står, vad arbetsledaren tycker är bra och dåligt, samt att man själv får möjlighet att framföra sina egna synpunkter till sin arbetsledare. Under samtalet så tar man upp hur pass bra man klarar olika arbetsuppgifter, vilket är ganska omfattande just när det gäller medarbetare A eftersom han jobbar med nästan allt. Detta diskuterar man sedan tillsammans och för det mesta brukar man vara överens om vad man ligger. Medarbetare A anser att medarbetarsamtalet är viktigt men att det inte förändrar något i hans arbetsituation. Han har varit på stället länge och har bra koll på vad som ska göras och inte göras och just nu skulle han nog vilja säga att han vet mer vad som ska göras än vad chefen gör eftersom chefen fortfarande är ganska ny. Det han uppskattar mest med medarbetarsamtalet är just det att man får sitta ner en stund själv med sin chef och prata utan att någon stör. Då brukar saker och ting falla på plats. Själv har han aldrig varit på ett medarbetarsamtal där de har sagt att han är dålig på något eller att han inte gör något. Han tror även att medarbetarsamtalet är viktigt för arbetsplatsen som stort och att

arbetsplatser som inte har det inte fungerar så bra, men samtidigt så tror han inte att betydelsen är superstor. Det är ju trots allt bara en timme på ett helt år. Fördelen med medarbetarsamtalet anser medarbetare A vara just det att man får möjlighet att sitta ner i lugn och ro med sin chef. Nackdelen som han ser det just nu är att eftersom de har en ganska ny chef och att alla som jobbar där har varit där längre än vad chefen har så har de mer koll på arbetsuppgifterna vilket kan vara ett problem när chefen ska sitta och bedöma ens prestationer. Medarbetare A förbereder sig inför samtalet på så sätt att om det är något speciellt som han vill ta upp, t.ex. en incident som kanske har hänt mellan en kollega och honom eller något annat arbetsrelaterat så brukar han skriva ner det innan. Därför är det bra att man får en tid för samtalet så att man kan förbereda sig och tänka igenom lite innan om det är något speciellt som har hänt och så vidare menar han. När det kommer till vad för slags samtal det är under medarbetarsamtalet så menar medarbetare A att mycket är att man går igenom punkt för punkt och att båda parter ger sina åsikter. En diskussion vill han inte kalla det direkt, utan snarare en reflektion över arbetssituationen. När det gäller hans egen utveckling och den roll den spelar i medarbetarsamtalet så menar medarbetare A att om det är någonting som de vill att man ska ta till sig så får man reda på det i medarbetarsamtalet. Ibland kan det vara lite suddigt vad det är som gäller och då får man ofta mer klarhet i det under samtalet. Han anser att han kan påverka sin egen utveckling i medarbetarsamtalet genom att där påpeka om han vill lära sig någon ny arbetsuppgift. Då hoppas han att chefen lyssnar och tar till sig det och blir glad för att man vill lära sig något nytt. Enligt medarbetare A så har man också möjlighet att få gå på utbildning och med jämna mellanrum förekommer det lite kurser och föreläsningar. En sak som är bra är att hans chef har sagt att om det någonting som de vill gå på så får de lägga fram det så får man se om det går att ordna. När det gäller hur stort ansvar han själv har för att medarbetarsamtalet ska bli givande så anser han att det är 50-50. Bjuder båda till så kan det blir bra menar han. Medarbetare A anser att det inte förekommer någon uppföljning direkt efter medarbetarsamtalet vilket han saknar lite. Han menar att det inte behöver vara uppföljning i form av medarbetarsamtal men att chefen försöker ta sig tiden att går runt och prata om dessa frågor även efter samtalet. Sedan är det ju också upp till de anställda att gå in och prata med sin chef. Ett optimalt medarbetarsamtal anser medarbetare A vara när man lyssnar på varandra, får reda på vad som gäller och framför allt att alla får samma information under medarbetarsamtalet och att medarbetarsamtalet följs upp efteråt också, så att man inte väntar till nästa år med att göra det.

Medarbetare B

Medarbetare B beskriver medarbetarsamtalets process med att det hålls en gång per år. På medarbetarsamtalet utgår man från ett formulär med olika kategorier om hur mycket man kan på arbetsplatsen och utifrån det betygsätter man sig själv samt att ens chef betygsätter en och så arbetar man utifrån det. Under medarbetarsamtalet tas också upp vad man har åstadkommit under året och vad man har lärt sig. Medarbetare B kan tänka sig att syftet med medarbetarsamtalet är att man ska se vad man är bra på och, vad man är mindre bra på samt vad man kan utveckla. Medarbetarsamtalet är viktigt enligt medarbetare B därför att man kan komma fram till vad man kan och man får också en möjlighet att berätta vad man kan och vad man har åstadkommit eftersom chefen inte är ute direkt och ser vad man gör. Det är också bra för att man kan prata om vad man kan förbättra, vad som är mindre bra på arbetsplatsen samt att prata om den sociala biten som också är viktig. För honom personligen tycker medarbetare B att samtalet är viktigt därför att han just har möjlighet att visa vad han kan och vad han vill åstadkomma så att man känner att man utvecklas och inte bara står på samma ställe, samt att han har möjlighet att framföra sina egna åsikter och tankar. Medarbetarsamtalet är också viktigt för arbetsplatsen eftersom det ger en möjlighet att förbättra situationer så att det blir bättre på arbetsplatsen. En svårighet med medarbetarsamtalet anser medarbetare B vara om man har kritik som man vill säga till chefen. Om chefen då har svårt att ta kritiken och att det blir personligt och man kommer i en konflikt med chefen så kan man känna sig lite otrygg på arbetsplatsen. Inför medarbetarsamtalet förbereder sig medarbetare B genom att läsa igenom formuläret och tänka igenom det och betygsätta sig själv. Det är bra att man får formuläret innan för då är man förbered på vad som ska tas upp. Sedan kan det vara så att de har betygsatt en på ett helt annat sätt än vad man själv gjort. Är det negativt kan man bli besviken men är det en högre betygsättning så blir man ju överlycklig. Samtalet beskriver medarbetare B som att de sitter och diskuterar fram och tillbaka kring formuläret och att ibland så behövs det inte ens diskuteras utan man är överens direkt. Delen kring medarbetarens utveckling anser medarbetare B vara viktig just för att man kan få svar på hur andra ser på en, både chef och andra medarbetare. Det kan vara saker som man själv inte lagt märke till och om det är något negativt så kan man ju utveckla och förändra det om man vill och är det något positivt så är det kul att veta att folk ser en så. Han anser att han kan påverka sin egen utveckling i medarbetarsamtalet genom att säga vad han vill och framföra sina idéer och att man kan visa sidor och framhäva saker som kanske inte kommer fram annars. Han tror också att man kan

arbete med hans utveckling under medarbetarsamtalet på andra sätt än som man gör idag, men hur vet han inte riktigt. Medarbetare B anser att han själv också har ett stort ansvar för att medarbetarsamtalet ska bli givande eftersom det är upp till honom att framföra det han vill ha sagt, men då är det också viktigt att chefen lyssnar och inte bara säga jaja och sen blir det inget mer med det. Uppföljningen av medarbetarsamtalet sker först under nästa medarbetarsamtal då man följer upp och jämför med förra året. Detta tycker medarbetare B är tillräckligt och medarbetare B tycker att medarbetarsamtalet fungerar väldigt bra.

Ett optimalt medarbetarsamtal anser medarbetare B vara när man kan sitta och prata om var man ligger till och komma överens och vara på samma nivå. Att man ser sig själv på ungefär samma sätt som chefen ser en på.

Chef A

På företag 2 har man precis börjat med en ny modell för medarbetarsamtal och numera kallar man det även för medarbetarsamtal, innan kallades det löneutvecklingssamtal. Chef A har själv bara varit chef i 3 år. I år är första gången hon hade medarbetarsamtal själv och då hade hon det med 10 medarbetare. Medarbetarsamtalet hålls en gång per år oftast någon gång i februari och då bokar man in samtalen och varje samtal brukar ta ungefär en till en och en halv timme. Syftet med medarbetarsamtalet anser chef A vara att få möjlighet att sitta ner och prata lite allvar om hur medarbetaren trivs och hur personen upplever jobbet, saker som man kanske inte direkt pratar om vid kaffebordet. Att stämma av vad medarbetaren tycker och tänker. På företag 2 har man precis börjat med ett nytt formulär som man följer på medarbetarsamtalet som chef A tycker är jättebra, särskilt när man jämför med hur de gjorde innan då samtalet mest fokuserades kring lönen. Nu fokuserar man på medarbetarens utveckling istället. Formuläret består av tre huvudgrupper: utvecklingsförmåga, samarbete och arbetsresultat. På medarbetarsamtalet tar man upp medarbetarens kompetens, utveckling, trivsel och arbetsförmåga m.m. utefter de frågeställningar som finns i formuläret. Hon tycker att medarbetarsamtalet är mycket viktigt eftersom man tar sig tiden att sitta ner och prata och kan prata om saker som man kanske inte tar upp annars. Det är också detta som hon ser som fördelen med medarbetarsamtalet, att man tar sig tiden att sitta ner och prata allvar, vilket man inte gör dagligen och att man kan öppna sig chef och medarbetare emellan och förmedla hur saker och ting fungerar. Svårigheten med medarbetarsamtalet är att få medarbetarna att säga

vad de vill och att de vågar säga det. På formuläret så har man en 3-gradig skala om var medarbetaren befinner sig när det gäller olika saker vilket kanske kan försvåra för medarbetaren ibland att säga vad de tycker tror chef A. Vidare så har alla människor inte lika lätt att uttrycka sig och då gäller det att ha bra frågeställningar så att medarbetaren måste lämna konkreta svar. Chef A har gjort så att hon har diskuterat tillsammans med medarbetarna var de båda anser att medarbetaren befinner sig på skalan så att man är överens. Chef A förbereder sig inför medarbetarsamtalet genom att titta på hur man resonerade året innan så att man har det att jämföra med och inte går stick i stäv med det. Ibland kan det vara dagsformen som avgör hur man känner och resonerar både som chef och som medarbetare. Sen funderar hon lite kring medarbetaren och om något har förändrats under den här tiden. Samtalet anser hon främst vara en diskussion där man gemensamt kommer fram till vad medarbetaren står. Som chef anser hon att man har en fördel eftersom man har många medarbetarsamtal och då kan jämföra dem emellan. Medarbetaren har ju bara sitt eget samtal att jämföra med. Delen kring medarbetarens utveckling anser chef A vara viktig för att medarbetaren ska känna att de kan komma vidare och inte bara traskar på i de gamla spåren. Kurser och liknande kan också vara viktigt för att det berikar arbetet. Chef A anser att hon kan påverka medarbetarens utveckling i medarbetarsamtalet genom att inte ha ett tråkigt löneutvecklingssamtal som man hade innan där man inte kommer någon vart utan att man har ett bra samtal där man fokuserar på de positiva sidorna och har en positiv anda i samtalet. Om man kan arbeta med medarbetarens utveckling under medarbetarsamtalet på något annat sätt än som man gör idag har hon inte funderat så mycket kring. Medarbetarens ansvar för att medarbetarsamtalet ska bli givande är stort anser chef A och att även de har förberett och tänkt igenom de olika frågeställningarna och vad de tycker om sin egen situation. De får ut formuläret innan samtalet och har de sedan frågor så är det jättebra. Chef A följer upp medarbetarens utveckling efter medarbetarsamtalet genom att gör vissa noteringar av det som tagits upp under samtalet och se till att man tillsammans fixar det inom ett antal månader och sedan är det uppföljning under medarbetarsamtalet nästa år. Ett optimalt medarbetarsamtal anser chef A vara när båda parter går ifrån samtalet och är överens om vad man kommit fram till och att medarbetaren får den hjälp som han behöver. Att båda går ifrån samtalet och att de känner att det känns bra.

Chef B

Chef B har bara haft sin chefsposition i två år och är fortfarande rätt så ny på jobbet och när det kommer till medarbetarsamtal. Dock har hon mellan 40-50 medarbetarsamtal per år så hon har hunnit med några stycken. Hon tror att de gör på lite olika sätt på de olika förvaltningarna. På hennes förvaltning så har hon och hennes två lagledare fördelat upp arbetsuppgifterna genom att hon gör mycket av det administrativa och att lagledarna planerar och har mycket med det praktiska arbetet att göra. Så egentligen är det lagledarna som har bäst koll på hur personalen utvecklas. Även om hon som chef också känner medarbetarna så vet hon inte riktigt vad de gör rent praktiskt. Så när man närmar sig medarbetarsamtalsgenomgången så sätter hon sig ner med sina lagledare och går igenom formuläret för varje medarbetare och sedan diskuterar de fram och tillbaka och skriver ner synpunkter om hur året har varit m.m. Sätter de ner betyget på den 3-gradiga skalan så förklarar de varför och vill de sätta upp det så förklarar de också varför. De kan ha lite olika bild av medarbetarna men kommer överens och det är viktigt för henne att hon får med sig alla praktiska synpunkter utifrån. Varje medarbetare diskuterar de i cirka en timme. Sedan har man samtalen och då har medarbetarna fått reda på tid och plats innan när de ska ha sitt samtal. Under samtalet går man sedan igenom och diskuterar alla punkterna fram och tillbaka. Än så länge så sätter man inte upp konkreta mål för medarbetaren men hon skulle vilja komma till att man gör det i framtiden. Eftersom hon förra året aldrig hade haft medarbetarsamtal innan så hade hon det då tillsammans med en av lagledarna. I år hade hon dem dock själv. Hur de kommer välja att göra i framtiden när det gäller detta vet hon inte. Hon tycker att det fungerade ganska bra som de gjorde denna gång även om det är en ganska tung belastning för en person att ha så många samtal och att man blir ganska så dränerad efteråt. Till varje samtal hade hon denna gång satt av en och en halv timme men det är väldigt olika hur långa samtalen blir. Vissa samtal är enklare än andra, det inte är några konstigheter och man är överens hela vägen. Sedan finns det alltid medarbetare som vill diskutera mer och vill gå djupare in på detaljer och kanske har en helt annan åsikt eller bild av saker och ting. Det längsta samtalet hon hade i år fick hon till och med boka in mer tid till, men då var det också rätt så jobbiga saker som skulle gås igenom. Syftet med medarbetarsamtalet anser hon vara att gå igenom året som har gått. Hon har förstått att det tidigare har varit så att medarbetarna har levt på gamla meriter och om man en gång har fått ett högt betyg så har man fått behålla det. Detta är något som hon försöker ändra på. Hon försöker också fokusera mycket på den personliga utvecklingen. För henne är det viktigt att

förmedla till sina medarbetare att utveckling inte behöver vara att man ska gå på en kurs och få ett papper på att man kan någonting, vilket den här arbetsplatsen kanske inte riktigt erbjuder på det viset, utan att man kan utvecklas på så många olika sätt, t.ex. genom att bli en bättre arbetskamrat. Detta är ett arbete som hon nyligen påbörjat men hon har så smått börjat märka lite effekter av det. I medarbetarsamtalet kan även enskilda episoder tas upp. Ofta har dessa tagits upp även vid tillfället det inträffade, men för att verkligen belysa väldigt positiva och negativa saker så är de noga med att nämna det igen. De försöker även belysa saker som medarbetaren kan jobba på för att komma vidare och vad medarbetarens styrkor och svagheter ligger. Ibland kan man lätt bli hemmablind och inte se saker hos sig själv och då kan det vara bra om någon annan påpekar att vi tycker att du är bra på det här eller mindre bra på det här. Chef B tycker att medarbetarsamtalet är mycket viktigt därför att det ger utrymmet att verkligen sätta sig ner inom fyra väggar och bara prata och ventilera om saker stora som smått, samt att få upp saker på bordet och att få lära känna varandra ordenligt. Tyvärr så finns inte riktigt det utrymmet annars anser hon. Fördelen med samtalet är just detta att man får möjlighet att lyfta upp saker och skapa ett förtroende emellan varandra. Det blir ett intimare möte och även om formuläret är strukturen för själva samtalet så kommer man in på tusen andra saker också. Hon kan inte se några nackdelar med medarbetarsamtalet, dock är det en stor arbetsbelastning som tar rätt så hårt både rent fysiskt och psykiskt. Mer än två samtal per dag orkar hon inte med vilket gör att det sträcks ut över en ganska lång period vilket gör att hon blir rätt så dränerad. För man vill ge varje medarbetare precis samma uppmärksamhet samt att det kräver förarbete. Sedan måste man också samla tankarna lite efteråt om vad man har kommit fram till och vad man ska ta med sig till nästa års samtal. Vilket slags samtal det är under medarbetarsamtalet menar chef B att man anpassar lite efter personen i fråga. Vissa är väldigt talföra medan andra är mindre talföra. Ofta har man utgått från formuläret där medarbetaren får säga vad de själva tycker att de ligger och sedan har vi sagt hur vi tänker och så har man diskuterat kring det. Vissa tycker dock att det är väldigt svårt att bedöma sig själva. I vissa fall, särskilt där det har varit mycket som har varit negativt, har man fått ha en liten annan approach och redan från början tala om vad vi tycker. När det kommer till hur stort ansvar som chef B anser att medarbetarna har för att samtalet ska bli givande så anser hon att det är 50-50, men hon tror inte att hennes personal ser det så. Hon menar på att det är inte en diskussion om man inte är två som deltar. Då blir det en envägskommunikation och det är inte det som de är ute efter. Delen kring medarbetarens utveckling i medarbetarsamtalet anser hon

vara väldigt viktig och att det går som en röd tråd genom alltihopa. Dock anser hon att man inte ska lägga för stor vikt vid själva medarbetarsamtalet. Även om det på något sätt är där det kan tydliggöras vad man tycker, så är det inte enda tillfället på året som de här frågorna diskuteras. Hon menar att någon direkt uppföljning av medarbetarsamtalet brukar de inte ha men att saker kommer upp i det dagliga arbetet. Att man försöker uppmuntra när man ser att medarbetarna anstränger sig och går i rätt riktning t.ex. Ofta har de också gruppsamtal en gång om året och då handlar det inte om den individuella utvecklingen utan om gruppens utveckling. Sedan händer det också att de har enskilda samtal under året utan att kalla det medarbetarsamtal. Chef B är helt övertygad om att det finns många sätt som man kan utföra medarbetarsamtalet på som är både bättre och sämre än deras sätt. Nu har de precis påbörjat en ny form och den formen är på inga sätt färdig och behöver nog vidareutvecklas, men i vilken riktning vet hon inte riktigt.

De bästa samtalen hon har haft hitintills har varit de samtal där hon känner att medarbetaren har förstått vad det är man vill ha sagt och att man har gått från samtalen och känt att man har nått fram och att man kommer att komma vidare. Ofta har detta varit samtal där det har tagits upp negativa saker och då har det varit väldigt skönt när man har kunnat lämna samtalet med ett lugn utan att känna att det finns något agg. Sen finns det självklart positiva samtal som också har varit väldigt bra.

4.3. Analys av intervjumaterial

4.3.1. Syftet med medarbetarsamtalet jämfört med ett optimalt medarbetarsamtal

När det kommer till syftet med medarbetarsamtalet så är det främst intressant att titta på ifall de intervjuade har samma uppfattning om vad syftet med medarbetarsamtalet är på deras egen arbetsplats. Detta eftersom medarbetarsamtalet ofta är något som man har en generell plan för på företag och man då kan se ifall både chefer och medarbetare har uppfattat syftet med medarbetarsamtalet på samma sätt. På företag 1 så påtalar både medarbetarna och cheferna att medarbetarens utveckling är ett viktigt syfte med medarbetarsamtalet. På företag 2 så skiljer det sig lite mer åt mellan de intervjuades åsikter om vad syftet med medarbetarsamtalet är. Det finns ingen enhetlighet på företag 2 när det gäller vad syftet med medarbetarsamtalet är, även om olika syften som t.ex. att få tid att sitta ner och prata nämns av mer än en av de intervjuade. Även om alla på företag 1 nämner utveckling som ett syfte så skiljer sig även här

de övriga syftena en del åt. Detta att syftena skiljer sig åt på de båda företagen är mycket intressant eftersom man på företagen säkert har ett uttalat syfte med medarbetarsamtalet. Att då både chefer och medarbetare delvis tolkar detta syfte olika och att olika bitar anses vara viktiga kan ses som en brist i förmedlingen av medarbetarsamtalets syfte på företagen. Dock har jag i denna analys endast tittat på de svar jag fått på frågan vad syftet med medarbetarsamtalet är för något. Tittar man istället på hela intervjuerna så tas mycket mer saker upp om vad som är viktigt i ett medarbetarsamtal och då stämmer det både mer överens inom företagen men också mellan företagen.

De intervjuades åsikt om vad syftet med medarbetarsamtalet är blir mycket intressant att ställa mot vad de intervjuade anser att ett optimalt medarbetarsamtal är. Rent teoretiskt så borde ett optimalt medarbetarsamtal vara ett samtal där man har uppnått sina syften. Tittar jag på svaren på frågan vad ett optimalt medarbetarsamtal är för något så märker jag mycket större likheter än när jag frågade vad syftet med medarbetarsamtalet är. Ordet överens nämns ofta och det känns som att alla är mer eller mindre ense om att ett optimalt medarbetarsamtal är när man är överens och att båda parter känner sig nöjda. Vad är det då man ska känna sig nöjd med och vara överens om? Här ger de flesta liknande svar som man gav när man svarade på frågan om vad syftet med medarbetarsamtalet är. Tittar man på intervjuerna på det stora hela och inte endast dessa två frågor så känns det som att det finns en enhetlighet i att man i medarbetarsamtalet vill stämma av var man befinner sig och hur man kan och har utvecklats.

4.3.2. Medarbetarsamtalets utförande samt dess vikt

Tittar man på utförandet av medarbetarsamtalet så är det mer enhetligt på företag 2. På företag 2 har man precis börjat arbeta med medarbetarsamtalet på ett nytt sätt. De arbetar nu med ett formulär som består av 3 olika kategorier: utvecklingsförmåga, samarbete och arbetsresultat, där man tillsammans med arbetsgivaren ska bedöma var man befinner sig. Jag får känslan över att både medarbetare och chefer är på det klara med hur det är tänkt att denna nya typ av medarbetarsamtal är tänkt att fungera, även om det är ett nytt sätt att jobba på. Detta visar på en bra implementering av det nya systemet. På företag 2 är det inte lika enhetligt. Jag får uppfattningen om att det inte finns ett gemensamt dokument som följs under medarbetarsamtalet vilket gör att cheferna har större möjlighet att själva utforma medarbetarsamtalet vilket både kan vara positivt och negativt. Att själv kunna styra

medarbetarsamtalet utefter olika medarbetares olika behov är viktigt. Samtidigt är det bra om det finns en grundläggande struktur som alla på företaget utgår ifrån, annars kan kvalitén på medarbetarsamtalet variera allt för mycket. Även om jag får uppfattningen om att man inte har en enhetlig struktur på medarbetarsamtalet på företag 1 så känns det som de båda cheferna har en enhetlighet i hur de genomför sina egna medarbetarsamtal. På båda företagen skiljer det sig åt hur många medarbetarsamtal som cheferna har. Som chef om man har 10 medarbetarsamtal per år eller 40-50 medarbetarsamtal per år måste göra en ganska stor skillnad både för chefen men också för medarbetaren. Även om man som chef verkligen vill ge alla samma uppmärksamhet och energi så måste det vara mycket lättare att göra det när man har 10 medarbetarsamtal än om man har runt 40 stycken. På företag 1 har man dock två samtal per år i motsvarighet till företag 2 där man bara har ett.

Medarbetarsamtalet känns mycket viktigt på båda företagen även om det på företag 2 poängteras att det faktiskt bara rör sig om en timme per år och att man inte ska lägga alltför stor vikt vid det samt att även om det ofta är på medarbetarsamtalet som det kan klargöras vad man tycker så är det inte det enda tillfället på året när saker diskuteras. När det kommer till förberedelser inför medarbetarsamtalet så känns det även här ganska likt mellan de två företagen. Alla förbereder sig, fast på lite olika sätt. Hur man förbereder är dock inte enhetligt inom de egna företagen. Samtidigt behöver det nog inte heller vara det eftersom det är väldigt individuellt vilka förberedelser man känner att man behöver. Gemensamt för båda företagen är dock att en text skickas ut som medarbetaren ska titta på i förväg och att man har som önskemål att medarbetaren ska förbereda sig inför medarbetarsamtalet.

4.3.3. Chefen och medarbetarens ansvar

Alla chefer tycker att det är minst 50-50 när det kommer till ansvaret för att medarbetarsamtalet ska bli givande för medarbetaren. En chef kan till och med sträcka sig så långt att medarbetaren borde vara mer aktiv än hon är i medarbetarsamtalet för att de ska få fram vad de verkligen tycker är viktigt. Bland medarbetarna är det lite mer utspritt. Två medarbetare tycker att han och chefen har lika mycket ansvar för att medarbetarsamtalet ska bli givande. En medarbetare tycker att han själv också har ett stort ansvar för att få fram det han tycker är viktigt, men att det då också är viktigt att chefen lyssnar. Slutligen så är det en medarbetare som tycker att medarbetarens ansvar är en svår fråga, men att chefen har det

största ansvaret för medarbetarsamtalet för att få medarbetaren att öppna sig och känna förtroende. Att alla chefer är ense om att ansvaret är 50-50, men att inte alla medarbetare är det kan visa på en brist i informationen om medarbetarsamtalet, men också om en attityd som jag tror är lätt att inta som medarbetare. Eftersom chefen är den som ses som den som sätter ”spelreglerna” på en arbetsplats så är det också lätt som medarbetare att se att det största ansvaret ligger på henne som chef och inte se sitt eget ansvar för sin egen situation som medarbetare. Här tror jag att det är jätteviktigt att föra en dialog både om varför medarbetarsamtalet är viktigt, dess syfte samt medarbetarens ansvar för att påverka sin egen arbetsroll. Självklart ska man även diskutera chefens roll och ansvar.

4.3.4. Medarbetarens utveckling i medarbetarsamtalet

Att medarbetarens utveckling är viktig och att medarbetarsamtalet är ett forum där man kan diskutera och arbeta med den är något som framkommer starkt på både företag 1 och 2. På båda företagen tar medarbetare upp att det känns bra att cheferna uppmuntra dem att själva komma med förslag på hur de vill utvecklas och ifall det är någon kurs eller liknande som de skulle vilja gå på. Chef B poängterar också att utveckling inte bara handlar om att man måste lära sig något teoretiskt nytt utan att det också handlar om den personliga utvecklingen t.ex. samarbetet med sina kollegor. Chef 2 tar upp att det kan vara ett problem när man har haft sina medarbetare i flera år att hitta något kring deras utveckling som kan förbättras. Då menar hon att hon istället försöker fokusera på vad som motiverar medarbetarna och också att hon ger dem möjligheter att prova på andra saker inom företaget. Att medarbetarens utveckling känns så viktig på båda företagen tycker jag visar på att man verkligen vill ta vara på sina medarbetares kompetens och också inser vikten av att få dem att känna sig motiverade.

4.3.5. Fördelar och nackdelar med medarbetarsamtalet

Alla ser fördelar med medarbetarsamtalet på båda företagen och det är många som nämner tiden och möjligheten att sitta ner i lugn och ro och prata med varandra mellan två ögon som en stor fördel. Andra saker som nämns är möjligheten att uttrycka vad man vill samt att samtalet möjliggör att ett förtroende byggs upp. Nackdelarna är mycket färre och många ser inte någon nackdel alls med medarbetarsamtalet. Nackdelar som dock tas upp är när chefen kan mindre än medarbetarna och ändå ska bedöma deras prestationer. En annan nackdel är om man har svårt att uttrycka sin åsikt även när det bara är chefen och medarbetaren samt om man

har kritik mot chefen som chefen har svårt att ta. Andra nackdelar som inte har med själva medarbetarsamtalet i sig utan mer om administrationen kring den är att det är en tung arbetsbelastning och att tiden inte räcker till, till allt man skulle vilja göra när det kommer till medarbetarsamtalet. Det här att det kan vara svårt att ge kritik till chefen visar på den maktbalans som finns och hur den kan ta sitt uttryck i medarbetarsamtalet. Att båda företagen ser så många fördelar med medarbetarsamtalet och så få nackdelar visar dock på den viktiga roll som medarbetarsamtalet spelar på arbetsplatser både för chefer och medarbetare.

5. DISKUSSION

I denna del ämnar jag föra en diskussion där jag jämför mitt resultat med min teoretiska utgångspunkt utifrån mina frågeställningar samt ger förslag på fortsatt forskning.

Syftet med detta arbete har varit att studera handledning och olika handledningsprocesser och se hur man skulle kunna använda sig av dem på arbetsplatser och i medarbetarsamtalet. Jag har avgränsat mig genom att titta på momentet som rör medarbetarens utveckling i medarbetarsamtalet. I inledningen ställde jag följande frågeställningar:

- Vilka handledningsprocesser förekommer i medarbetarsamtalet idag på några olika företag som jag har intervjuat?
- Hur kan handledande förhållningssätt användas inom momentet utveckling inom medarbetarsamtalet?

Jag börjar med att titta på den första frågeställningen. Eftersom jag under intervjuerna utgick ifrån att de intervjuade själva inte var medvetna om eventuellt förekommande handledningsprocesser i medarbetarsamtalet så ställde jag heller inga direkta frågor om det. Istället försökte jag förstå processen kring medarbetarsamtalet och den delen som rör medarbetarens utveckling där. Jag utgick även ifrån att man enligt vissa definitioner kan se att det finns handledningsprocesser i medarbetarsamtalet och enligt vissa inte kan göra det. Min utgångspunkt var även att man inte kan se hela medarbetarsamtalet som handledning, men att man kan finna handledande processer i medarbetarsamtalet. Tittar man på både företag 1 och 2 så skiljer sig upplägget av medarbetarsamtalet ganska mycket åt. Dock så är det uppenbart att medarbetarens utveckling är en stor del av medarbetarsamtalet på båda företagen, även om de intervjuade har lite olika åsikter och tankesätt om medarbetarens utveckling samt dess vikt.

Eftersom det inte finns en enda definition av handledning samt att det är ett så brett begrepp så är det svårt att säga vad handledning är och inte är. Det är också svårt att avgöra vad handledning är eftersom det inte finns som ett kvalificerat yrke. Utifrån Näslunds (2004) definition, där han menar att handledning har en vid bredd och att man måste se till syftet och behovet med handledningen, så anser jag att man kan se handledande processer i medarbetarsamtalet både på företag 1 och 2. Näslund (a.a.) menar också att även om handlednings syfte kan variera så kan man påstå att ett gemensamt syfte för alla typer av

handledning är att deltagande personer skall erbjudas möjlighet till lärande och utveckling. På både företag 1 och 2 så betonas medarbetarens utveckling i medarbetarsamtalet som en viktig del av både chefer och medarbetare och det tas ofta upp som ett syfte med medarbetarsamtalet. Tittar man på de utmärkande drag som dels Linden (2005) och dels Näslund (2004) ger för handledning så tar båda upp att handledning integrerar teoretisk och praktisk kunskap. Å ena sidan så handlar inte medarbetarsamtalen varken på företag 1 eller 2 om att medarbetarna har lärt sig något teoretiskt och att de nu ska lära sig att omsätta detta i praktiken. Å andra sidan så uppfattar jag att man på båda företagen utgår från var medarbetaren befinner sig idag och hur den därifrån kan utvecklas, vilket kan innebära utveckling på många olika sätt. Det kan handla om social kompetens, men också om att man måste bättra på sin teoretiska kompetens för att sedan kunna utföra det praktiska arbetet bättre. Dock är inte gången från teori till praktik central varken på företag 1 eller 2 i medarbetarsamtalet och eftersom denna gång ofta anges som en grund i handledning så talar detta mot att det förekommer handledning i medarbetarsamtalen på företag 1 och 2. Tittar man på företag 1 och 2 utefter den avgränsning som Linden (2001) gör för handledning i figur 2 så kan man se att på både företag 1 och 2 handlar det främst om individuell handledning, även om man på företag 2 också har haft samtal gruppvis för att utveckla gruppen och samarbetet där. I fält två så kan man säga att det i medarbetarsamtalen på de båda företagen handlar om feedback, ledning, inspiration och även värdering. Det tredje fältet behandlar relationen mellan teoretiskt och praktiskt kunnande och här kan man också se relationer på företagen i form av reflektion av den nuvarande yrkeskunskapen. På båda företag 1 och 2 så hålls medarbetarsamtalet av en chef till den anställda. Näslund (2004) ser inga problem med att en chef handleder, medan Lauvås och Handal (2001) däremot ser det som ett problem p.g.a. den maktsituation som uppkommer. Dock anser de att handledande förhållningssätt kan finnas på arbetsplatser och att det är till fördel för chefer om de är medvetna om vad handledning är för något. Både på företag 1 och 2 känns det som att både chefer och medarbetare är medvetna om den maktsituation som finns. Man är också ense om att det är både chefens och medarbetarens ansvar att samtalet ska bli givande. Dock uppfattar jag att man inte är medveten om de mer subtila saker som påverkar maktsituationen som Lindgren (2002) tar upp, t.ex. hur chefen sätter ramarna, är den som oftast leder samtalet m.m. Dock är det på båda företagen som Lindgren (a.a.) påpekar att även om samtalet inte är jämställt, och kanske heller aldrig kan bli det, så upplevs det bra och båda parter verkar vara nöjda på det stora hela.

När jag tittar på vilka handledningsprocesser och metoder som förekommer i medarbetarsamtalet på de båda företagen, så en sak som jag tycker att jag ser hos både chefer och medarbetare är att man utgår från där medarbetaren befinner sig i dagsläget och hur man kan komma vidare därifrån vilket både Lauvås och Handal (2001) menar är mycket viktigt i handledning. De menar att handledning handlar om att den relation som finns mellan där den handledde befinner sig och den kompetens som han eller hon ska skaffa sig. Detta är ett mer utmärkande drag på företag 1 där man jobbar mycket med att sätta upp mål för framtiden, vart medarbetaren ska komma och hur man ska komma dit. På företag 2 är det större fokus på det som har varit. Även om man fokuserar mycket på medarbetarens utveckling även där så sätter man inte upp mål samt fokuserar på framtiden på samma sätt. Chef B vill dock komma till att även kunna sätta upp mål för framtiden i medarbetarsamtalet. I handledning är det viktigt med klara förutsättningar och det tas ofta upp att man ska skriva ett kontrakt för handledningen. Dock är det viktigt att ramarna för handledningen inte är statiska utan att det ständigt bör omprövas och anpassas efter nya situationer. Näslund (2004) menar att ett syfte med kontraktet är att synliggöra båda parter förutsättningar. Chef 1 tar upp just detta att man kan säga att ett syfte med medarbetarsamtalet är att få till något slags avtal mellan chef och medarbetare och att man är överens om de mål som finns och var medarbetaren behöver bli bättre. Chef 1 tar även upp vikten av att medarbetarsamtalet inte får bli en skrivbordsprodukt som man bara gör utan att man hela tiden måste vara medveten och jobba med både samtalet men framförallt efter samtalet med det som har sagts, dvs. följa upp det. På företag 2 har man precis gjort stora förändringar för medarbetarsamtalet vilket visar på dels att man tycker det är viktigt, men också på vikten av att vidareutveckla den metod som medarbetarsamtalet är. Chef B påpekar att den metod de nu har påbörjat på inga sätt är färdigutvecklad och att man säkert kommer att behöva reformera den allt eftersom vilket även det tyder på en vilja att ständigt vidareutveckla samtalet. Lauvås och Handal (2001) skiljer på mästarelära/lärlinglära och reflekterande handledning. Både på företag 1 och 2 tycker jag man kan se mycket av gemensam reflektion över medarbetaren och dess utveckling. Samtalet beskrivs ofta som en gemensam diskussion/reflektion kring de ämnen som tas upp, även om jag får känslan av att det är lite mer av en reflektion på företag 1 än 2. På företag 2 är det lite mer av ett betygsättande vilket kan göra att det uppfattas mindre som en reflektion och också mindre som handledning. Lauvås och Handal (2001) menar att det i handledning inte handlar om att komma fram till ett rätt eller fel, eller att förmedla ett bestämt budskap vilket man på sätt och

viss kan säga att betygsättning är. Å andra sidan så påpekar chef B att den formulär som de har som grund för medarbetarsamtalet snarare är till för att få en struktur på samtalet och att de olika samtalen kan skilja sig mycket åt. Även chef A tycker jag visar att betygsättningen inte är det viktiga utan att det är dialogen som är det. Detta gör att jag uppfattar betygsättandet snarare som ett verktyg till reflektion över medarbetarens utveckling och arbetssituation än att man försöker komma fram till vad som är rätt och fel. Holmberg (2000) menar att handledningen har dubbla uppgifter, en instrumentell som består av att bearbeta konkreta och praktiska frågor och en emotionell som handlar om den handleddes personlighet. Detta märker man tydligt på både företag 1 och 2. Medarbetarsamtalet tar både upp praktiska jobbfrågor samtidigt som man pratar om den personliga utvecklingen på båda företagen. Feedback är ett annat vanligt förekommande moment i handledning, något som tas upp både på företag 1 och 2 och ett annat viktigt moment är utvärdering. Här har det från både företag 1 och 2 kommit synpunkter på att man önskar att utvärderingen utfördes på bättre sätt. Vilken form av utvärdering som förekommer skiljer sig också från chef till chef och företag till företag.

När jag tittar på frågeställning två och hur man skulle kunna använda sig av handledande förhållningssätt när det gäller medarbetarens utveckling i medarbetarsamtalet så tycker jag att man redan idag både på företag 1 och 2 använder sig av många handledande förhållningssätt. Det finns en struktur kring hur samtalet ska gå till, mycket utgår från medarbetarens utveckling och var personen befinner sig. Det är en diskussion och reflektion mellan chef och medarbetare. Alla tycker att det är viktigt att den handledde, i detta fall medarbetaren, är engagerad och aktiv i sitt eget medarbetarsamtal. Saker som man skulle kunna titta mer på är dels de maktstrukturer som finns. Som medarbetare och chef så är båda parter medvetna om att det är olika maktpositioner, men om man medvetengjorde hur dessa maktstrukturer påverkar samtalet tror jag att man skulle kunna arbeta ännu effektivare med samtalet. Att som handledare, i det här fallet chef, även vara medveten om vilket samtal som pågår och hur man kan använda sig av olika samtalsmetoder för att hjälpa medarbetaren framåt är en annan sak som jag tror att man skulle kunna använda mer i medarbetarsamtalet. Att sätta ramar och mer noggrant gå igenom syftet är också viktigt i handledning, vilket görs på båda företagen men kanske skulle kunna göras i ännu högre grad. Jag tror även företagen kan ha en fördel av att titta på figur 4 där Näslund (2004) visar att det är viktigt att tänka på handledningens kontext.

Genom att titta på figuren så kan man tänka till kring alla bitar runt omkring medarbetarsamtalet. Medarbetarsamtalet handlar om mycket mer än två individer i ett rum vid en specifik tidpunkt och det är många olika faktorer som påverkar medarbetarsamtalet. Att medvetengöra de faktorerna tror jag kan bära medarbetarsamtalet framåt. Jag tror också att man kan utveckla medarbetarsamtalet genom att titta på de fällor och fallgropar som Lauvås och Handal (2001) tar upp. Lauvås och Handal (a.a.) tar även upp att handledning i sig självt inte automatiskt är något bra. Detta tror jag också gärna lätt blir ett problem när det kommer till medarbetarsamtal. Att man tror att bara för att man har medarbetarsamtal så är det bra. Dock tycker jag att jag ser på båda företagen en vilja och tankesätt att medarbetarsamtalet är något som man måste arbeta med och som i sig själv automatiskt inte är bra bara för att man har det. Ytterligare något som man också kan ta till sig är vikten av utvärdering vilket tycks saknas lite på båda företagen. Vikten av att inte bara sätta upp mål och påbörja en dialog utan att också mer konsekvent följa upp dem.

Sammanfattningsvis så anser jag att man definitivt kan se handledande förhållningssätt i medarbetarsamtalet på båda företagen och att man också kan använda sig av de metoder och tankesätt som finns inom handledning för att utveckla medarbetarsamtalet ytterligare. Om man säger att själva medarbetarsamtalet i sig inte är handledning fullt ut, men att man kan se handledning förekomma på arbetsplatser, så skulle man kunna säga att medarbetarsamtalet är själva startskottet för den handledning som sedan sker under det dagliga arbetet. En utgångspunkt för medarbetare och chefer där man på medarbetarsamtalet har stämt av varandras förväntningar och samtyckt om var det behövs utveckling samt hur arbetet fungerar i stort på arbetsplatsen. Utefter detta kan man sedan arbeta med dessa saker i det dagliga arbetet.

Angående intervjuernas genomförande så trots att jag har gjort kvalitativa intervjuer innan så är jag ändå en nybörjare vilket självklart påverkar resultatet. Jag märkte också stor skillnad på den första intervjun jag gjorde samt den sista. Det är svårt att inte ställa följdfrågor som är ledande eller ja och nej frågor, men jag försökte hela tiden att tänka på det och förbättra min intervjuteknik vilket självklart påverkar resultatet av intervjuerna. Ett annat problem med intervjuerna är för mig att veta hur frivilligt personernas deltagande egentligen varit. Eftersom min kontakt först har varit med en högre chef eller HR-ansvarig som senare gjort

förfrågningar på arbetsplatsen vilka som kan tänkas ställa upp så har det varit svårt för mig att kontrollera att de som ställt upp har gjort det helt frivilligt eller om de känt sig pressade att göra det.

För fortsatt forskning inom detta område skulle man kunna titta just på hur medarbetarsamtalet kan vara som en startpunkt för den handledning som kan ske på arbetsplatser mellan chef och medarbetare och hur man skulle kunna utveckla en metod där medarbetarsamtalet inte bara blir ett samtal per år utan att det genom handledning integreras i det vardagliga arbetet på arbetsplatser.

REFERENSER

Böcker:

Holmberg, Ulla (2000). *Handledning i praktiken. Om hur man skapar en lärande process.*

Uppsala: Konsultförlaget

Holme, Idar, Magne & Solvang, Bernt Krohn (1997). *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder.* Lund: Studentlitteratur

Egidius, Henry (1999). *Pedagogik för 2000-talet.* Stockholm: Natur och Kultur

Lauvås, Per & Handal, Gunnar (2001). *Handledning och praktisk yrkesteori.*

Lund: Studentlitteratur

Linden, Jitka. *Handledning – en konceptuell ram.* Larsson, Magnus och Linden, Jitka (Red) (2005). *Handledning – perspektiv och erfarenheter.* Lund: Studentlitteratur

Lundmark, Annika (1998). *Utbildning i arbetslivet. Utgångspunkter och principer för planering och genomförande av personalutbildning.* Lund: Studentlitteratur

Mehrens, Suzanne (1998). *Samtal som arbetsmetod.* Lund: Studentlitteratur

Patel, Runa & Davidson, Bo (2003). *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning.* Lund: Studentlitteratur

Silfvig, Gunvor & Sjöberg, Solweig (1993). *Handledning i arbetslivet.*

Lund: Studentlitteratur

Stiwne, Dan. *Om handledningens ”negativa potential”.* Larsson, Magnus och Linden, Jitka (Red) (2005). *Handledning – perspektiv och erfarenheter.* Lund: Studentlitteratur

Trost, Jan (2005): *Kvalitativa Intervjuer*, 3:e upplagan, Lund: Studentlitteratur

Valpola, Anneli (2006). *Lyckas med utvecklingsamtalet.* Sundbyberg: Docendo

Artiklar:

Lindgren, Maria (2002). Utvecklingssamtal mellan chefer och medarbetare. *Språkvård* 3/2000 s.11-15

Rapporter och avhandlingar:

Bladini, Kerstin (2004). *Handledning som verktyg och rum för reflektion*. Karlstad University Studies.

Gustafsson, B, Hermerén, G, Petersson, B (2005). *Vad är god forskningssed? Synpunkter, riktlinjer och exempel*. Vetenskapsrådet.

Lönn Svensson, Anngerd (2007). *Det beror på. Erfarna forskarhandledares syn på god handledning*. Högskolan i Borås

Näslund, Johan (2004). *Insyn i grupphandledning. Ett bidrag till förståelsen av ett av de människobehandlande yrkenas hjälpredskap*. Filosofiska Fakulteten, Linköpings Universitet.

Näslund, Johan (1995). *Handledning för yrkesverksamma – centrala aspekter*. Institutionen för beteendevetenskap, Linköpings Universitet. FOG -rapport nr: 26

Internet:

www.arbetsmiljoupplysningen.se (2010-03-09)

6. APPENDIX

Intervjuguide *Frågor till chef/ledare*

Namn:

Företag:

Position:

Ålder:

Kön:

Information innan intervjun

- Tacka för att den intervjuade ställer upp
 - Vill den intervjuade vara anonym?
 - Den intervjuade har rätt att avbryta när som utan några negativa konsekvenser
 - Informera vad frågorna kommer att handla om
 - Några frågor?
-

Frågor till chef

1. Hur ser processen kring medarbetarsamtalet ut på ditt företag?
2. Vad är syftet med medarbetarsamtalet?
3. Vad tas upp under ett medarbetarsamtal?
4. Hur viktigt är medarbetarsamtalet för dig och för arbetsplatsen?
5. Vilka fördelar ser du med medarbetarsamtalet?
6. Vilka svårigheter ser du med medarbetarsamtalet?
7. Vad anser du vara ett optimalt medarbetarsamtal?

8. Hur förbereder du dig inför ett medarbetarsamtal?
9. Vilken typ av samtalsmetod använder du dig av under medarbetarsamtalet?
10. Hur viktig är delen kring medarbetarens utveckling i samtalet?
11. Hur stort ansvar anser du att medarbetaren har för att samtalet ska vara utvecklande och givande?
12. Hur anser du att du genom medarbetarsamtalet kan påverka din medarbetares utveckling?
13. Hur kan man arbeta med medarbetarens utveckling under medarbetarsamtalet på andra sätt än så som ni gör idag?
14. Hur följer du upp medarbetarens utveckling efter medarbetarsamtalet?

Efter intervjun

- Återigen tacka för att den intervjuade ställer upp
- Fråga om det är några oklarheter
- Fråga om den intervjuade vill läsa och godkänna arbetet innan det lämnas in?

Intervjuguide

Frågor till medarbetare

Namn:

Företag:

Position:

Ålder:

Kön:

Information innan intervjun

- Tacka för att den intervjuade ställer upp
- Vill den intervjuade vara anonym?
- Den intervjuade har rätt att avbryta när som utan några negativa konsekvenser
- Informera vad frågorna kommer att handla om
- Några frågor?

Frågor till medarbetare

1. Hur ser medarbetarsamtalet ut på ditt företag?
2. Vad är syftet med medarbetarsamtalet?
3. Vad tas upp under ett medarbetarsamtal?
4. Hur viktigt är medarbetarsamtalet för dig och för arbetsplatsen?
5. Vilka fördelar ser du med medarbetarsamtalet?
6. Vilka svårigheter ser du med medarbetarsamtalet?
7. Vad anser du vara ett optimalt medarbetarsamtal?
8. Hur förbereder du dig inför ett medarbetarsamtal?

9. Vilken typ av samtalsmetod förekommer under medarbetarsamtalet?
 10. Hur viktigt är delen kring din egen utveckling i medarbetarsamtalet?
 11. Hur stort ansvar har du för att medarbetarsamtalet ska bli givande?
 12. Hur anser du att medarbetarsamtalet kan utveckla din egen utveckling inom företaget?
 13. Hur skulle man kunna arbeta på andra sätt med medarbetarsamtalet för att främja din utveckling anser du?
 14. Hur följer du och din chef upp din utveckling efter medarbetarsamtalet?
-

Efter intervjun

- Återigen tacka för att den intervjuade ställer upp
- Fråga om det är några oklarheter
- Fråga om den intervjuade vill läsa och godkänna arbetet innan det lämnas in?