



GÖTEBORGS UNIVERSITET
PSYKOLOGISKA INSTITUTIONEN

Medarbetarsamtal med Mångfaldsperspektiv

Carina Calov
Eva-Lotta Sahlqvist

Examensarbete 10 poäng
Programmet för personal och arbetslivsfrågor
Vårterminen 2005

Handledare: Berit Olofsson

Innehållsförteckning

<i>Tidigare forskning</i>	2
<i>Managing Diversity</i>	2
<i>Vad är mångfald?</i>	4
<i>Argument för mångfald</i>	5
<i>Medarbetarsamtal definition</i>	6
<i>Syfte med medarbetarsamtalet</i>	6
<i>Att sätta mål</i>	7
<i>Management by objectives</i>	8
<i>Medarbetarsamtal i grupp</i>	8
<i>Syfte</i>	11
Metod	11
<i>Respondenter</i>	11
<i>Tillvägagångssätt</i>	11
Resultat	12
<i>Intervjuer med tre driftledare på Pågen AB i Malmö</i>	12
<i>Medarbetarsamtal i grupp</i>	14
<i>Enkät svar</i>	16
Diskussion	22
<i>Studiens brister</i>	23
<i>Vidare forskning</i>	24
Referenser	26

Bilaga 1

Intervju med Pågens driftledare

Bilaga 2

Medarbetarenkät

Bilaga 3

Hela SPSS resultatet

Medarbetarsamtal med Mångfaldsperspektiv

Carina Calov
Eva-Lotta Sahlqvist

Sammanfattning. Studiens utgångspunkt är att undersöka huruvida medarbetarsamtal i grupp är ett tidseffektivt verktyg. Vidare ställs frågan om Pågen tar tillvara den breda mångfald som finns inom organisationen i syfte att främja dess tillväxt. Undersökningsgruppen bestod av två avdelningar på Pågens bagerifabrik, 17 respektive 27 medarbetare samt tre driftledare. Studiens upplägg baseras på en kvalitativ samt en kvantitativ design i form av intervjuer och enkäter. Resultatet visar att medarbetarsamtal i grupp är ett effektivt verktyg i syfte att främja gruppdynamiken dock inte tidsmässigt. Vidare konstateras att mångfalden tas till vara av driftledarna på Pågen. Medarbetarna är nöjda med arbetssituationen samt den form av medarbetarsamtal som används idag.

Vårt stora intresse för kommunikation har eskalerat under utbildningens gång och efter kontakt med Jennie Knutsson, utbildningsansvarig på Pågen fokuserades frågeställningen för denna studie på olika former av medarbetarsamtal. Pågen AB arbetar aktivt med mångfaldsfrågor och hade därmed önskemål om att integrera detta perspektiv i medarbetarsamtalen. Att se mångfalden som en framgångsfaktor för organisationen är ett innovativt perspektiv och vi ville undersöka i vilken utsträckning detta återspeglas i medarbetarsamtalen.

Innan vi påbörjade undersökningen söktes information via olika kanaler. Förutom litteraturstudier har vi intervjuat två chefer på AGA Gas AB, vilka har använt sig av medarbetarsamtal i grupp under många år. Intervju har även genomförts med en person på konsultfirman OPU kompetens AB, vilka utformar verktyg för medarbetarsamtal i grupp.

De flesta organisationer använder sig idag av medarbetarsamtal i någon form. Det är oftast ett reglerat samtal mellan chef eller arbetsledare och dennes medarbetare vilket bör hållas en gång per år. Medarbetarsamtal associeras ofta till ett individuellt samtal vilket används i syfte att bidra till att såväl organisation som medarbetare utvecklas. Samtalet bidrar även till att förstärka samarbetet mellan chef och medarbetare samt höja medarbetarnas motivation och prestationsförmåga. Organisationerna har blivit ”plattare”, det vill säga att antalet chefsnivåer har minskat och att antalet medarbetare under en och samma arbetsledare har ökat. Detta har lett till att chefer har fått mindre tid till genomförande av de individuella samtalen vilket har medfört ett ökat behov av medarbetarsamtal i grupp. Ett av syftena med medarbetarsamtal i grupp är att skapa

gemensamma bilder och gemensam ny kunskap genom att inom gruppen utbyta erfarenheter och tankar. Åsikterna går isär kring huruvida medarbetarsamtal i grupp är en framgångsrik metod eller ej. Denna typ av samtal bidrar till effektivisering och tillvaratar dynamiken i arbetsgruppen. Men eftersom gruppsamtal ändå bör följas av ett kompletterande individuellt samtal kan effektiviteten ifrågasättas.

Pågen AB arbetar aktivt med mångfaldsfrågor och har erhållit Malmö stads Mångfalds- och Integrationspris år 2002. Pågen är också engagerad i Malmö i nya Europa (MINE). Syftet med detta engagemang består i att lära sig mer och utbyta erfarenheter om vilka affärsmässiga möjligheter mångfald kan erbjuda företaget Pågen. Dessutom deltar Pågen i ett fadderprojekt vilket är ett samarbete mellan företag, gymnasieelever samt Malmö Stads näringslivskontor. Intentionen består i att skapa ett starkt nätverk mellan aktörer från näringslivet, skolan och den offentliga sektorn.

Vårt intresse för Pågen AB som utgångspunkt var att se ifall Pågen tar tillvara den breda mångfald som finns i organisationen och att undersöka ifall medarbetarsamtal i grupp främjar mångfald och dessutom är ett effektivt verktyg.

Tidigare forskning

Mångfaldsbegreppet som det används i svenskt näringsliv är relativt nytt. Det grundas på de amerikanska begreppen "diversity" och "diversity management" som har sin upprinnelse i det jämställdhetsarbete som har pågått under två hundra år i USA (Mlekov & Widell, 2003). Först i mitten av 1990-talet fick begreppet mångfald sin breda innebörd här i Sverige. Dessförinnan har begreppet syftat på till exempel musik, dans och spännande kryddor som invandrarna förde med sig (Falsafi, 2004).

Managing Diversity. Managing Diversity innebär att planera och införa organisations-system och riktlinjer för att leda och hantera medarbetare så att fördelarna med mångfald maximeras (Cox, 1993). Managing Diversity definieras av Thomas som en ledarskapsprocess. Han påpekar att med hjälp av Managing Diversity utnyttjas de anställdas fulla potential genom att organisationskulturen, värderingarna, systemen, processerna och organisationsklimatet justeras så att alla kan passa in i organisationen (Refererad till i Mlekov&Widell, 2003).

Enligt Fägerlind (1999) är Managing Diversity ett verktyg för att bättre ta till vara företagets, och i förlängningen även samhällets, intellektuella kapital. Det innebär att skapa en organisationskultur som värderar alla människors olikheter och att även nyttja denna mångfald för att få konkurrensfördelar. Amerikanska företag har funnit att det förutom av moraliska samt etiska motiv även är strategiskt viktigt att utveckla konkurrenskraftiga och attraktiva produkter och tjänster till en alltmer diversifierad marknad. För att motivera ett långsiktigt mångfaldsarbete är det enligt Fägerlind viktigt att tydligt identifiera de affärs- och nyttomässiga vinsterna. Det är även av vikt att specificera vilka resultat organisationen strävar efter att uppnå genom satsningen på mångfald. Mångfald är en förutsättning för att kunna attrahera och behålla den mest kompetenta arbetskraften.

För att Diversity Management skall bli en framgångsfaktor krävs en grundläggande förändring av attityderna inom organisationen. Företag som arbetar med Diversity Management kan enligt Cox (1993) delas in i två olika grupper, varav den sistnämnda har större chanser att lyckas:

- Pluralistisk organisation. Denna form av organisation har tagit det första steget mot mångfald genom att ha börjat rekrytera personal från minoritetsgrupper. Här

förväntas dock att individen själv ska anpassa sig till majoriteten och rätta sig efter de etablerade normerna. Denna organisation har små möjligheter att nå framgång.

- Multikulturell organisation. I denna form av organisation värderas mångfalden i sig. Medarbetarna uppmuntras att införliva några av de värderingar och den kompetens som finns inom minoritetsgrupperna för att kunna ta tillvara den kunskap som finns inom organisationen. På detta sätt erhåller företaget ett större skarpsinne på en diversifierad marknad.

I förordet till "Boken om Human Dynamics" beskrivs mångfald som en möjlighet och en källa till nytänkande, nya idéer, kreativitet och fantasi. Kunskap och lärande är ofta den viktigaste konkurrensfördelen i näringslivet. Därför är det viktigt att en organisation har insikt i medarbetares olika sätt att tänka och agera samt tar vara på de olika perspektiven.

Frågor kring mångfald förknippas ofta med problem och motsättningar. Orsaker till problem tillskrivs ofta olikheten istället för individen eller organisationsstrukturen. Det är när olikheten upplevs som skrämmande och hotfull den blir till ett problem. För att kunna hantera olikheter kategoriserar vi ofta människor enligt våra stereotypa uppfattningar. Det vill säga att vi tillskriver individer egenskaper på grund av exempelvis etnisk bakgrund, kön med mera. Dessa stereotyper är nära knutna till våra värderingar som i sin tur delvis styr våra handlingar. (Seagal & Horne, 1997).

En attityd är en tendens att tänka, känna samt agera positivt eller negativt till objekt i omgivningen. Attityderna har en viktig roll i hur vi reagerar på andra människor, vilka politiska åsikter vi stöder, vilka produkter vi köper med mera.

Attitydteoretiker hävdar att en attityd består av tre komponenter:

- En *kognitiv* komponent utgörs av tankar, kunskap, föreställningar samt idéer om ett objekt. Objektet kan vara andra kulturer, etniska grupper, ålder, kön, sexuella läggningar med mera.
- En *emotionell* komponent är de känslor människor hyser mot objektet. Denna avgör ifall vi gillar eller ogillar kontakt med andra slag av människor än dem vi vanligtvis umgås med.
- En *beteendekomponent* är människors benägenhet att agera på ett visst sätt i kontakt med objektet.

Attityder är inte genetiskt betingade. De förvärvas i den miljö människor lever och växer upp. Attityder är ofta långvariga och motståndskraftiga mot förändringar. Dessa kallas då för centrala attityder. De är starkt emotionellt förankrade och kan vara av religiös eller etisk karaktär. De perifera attityderna är mer öppna för förändring. Den kognitiva dissonansteorin hävdar att vi människor har ett behov av att se till att den kognitiva, emotionella samt beteendekomponenten stämmer överens. Misslyckas detta upplever individen obehag och eller ångest. Således ändras attityden eller beteendet i strävan att uppnå balans mellan dessa komponenter och därigenom sker en förändring av attityden.

En annan kognitiv dissonansteori är självperceptionsteorin där individen inte är helt säker på sina attityder. Individen ser då sitt eget beteende så att säga "utifrån" och drar sedan slutsatser om vilken attityd detta beteende är ett uttryck för (Bernstein, Clarke-Stewart, Penner, Roy, Wickens, 2000).

Vad är mångfald?

Enligt Svensk ordbok (1987) betyder substantivet mångfald ”stort och varierat utbud”. Mångfaldsbegreppet får oss ofta att associera till yttre karakteristika vilket innebär att vi bedömer människor efter utseendet. Som förslag på alternativt begrepp nämner Jansens och Steyaert engelskans ”*alterity*” som kan översättas med ”*variation*” (refererad till i Mlekov & Widell, 2003).

Även Falsafi (2004) anser att en ny benämning bör introduceras då mångfaldsbegreppet ensidigt betonar olikheterna mellan grupper av människor. Hennes förslag är att bruka ordet ”*variationsrikedom*”, vilket inte skulle ge en direkt association till invandrare utan skulle avse samtliga olikheter. Olikheterna skulle ges större utrymme, allt ifrån etnicitet och kön, till temperament samt samarbets- och ledarstil. Då skulle vi lättare kunna se och nyttja de olikheter som också finns inom grupper som på ytan förefaller homogena.

En vidareutveckling av begreppet mångfald har Carroll (1991) funnit i Corporate Social Responsibility (CSR), vilket kan översättas med ”företagets sociala ansvar”. Utgångspunkten är att organisationer och samhället är beroende av varandra. CSR är uppbyggt av fyra olika nivåer vilka består av det ekonomiska, det legala, det etiska samt det filantropiska ansvaret. Detta begrepp är en utvidgning av mångfalden då det även lyfter fram den ytterligare etiska aspekten, det filantropiska ansvaret. Detta handlar om företagets bidrag till samhället via stipendier, välgörenhet och olika samarbetsformer med utbildningsorganisationer. Detta resulterar i värdefull goodwill för organisationen.

Loden & Rosener (refererad till i Mlekov & Widell, 2003) delar in den mänskliga mångfalden i två dimensioner, en primär och en sekundär. Den primära dimensionen handlar om karaktärsdrag som är svåra eller omöjliga att förändra, så som ras, etnicitet, ålder, kön, sexuell läggning och fysisk förmåga. Den sekundära dimensionen avser saker som religion, civilstånd, medborgarskap, inkomst, boendeort, yrkeserfarenheter, utbildning, språk med mera, vilka inte är bestående utan möjliga att förändra.

Diskussionerna kring mångfald grundar sig idag på två perspektiv; samhällsperspektivet och organisationsutvecklingsperspektivet. Mångfald sett ur ett samhällsperspektiv berör tillståndet i samhället och på arbetsmarknaden, om hur det borde se ut och organiseras. Det innebär att eftersträva tillstånd som rättvisa och jämlikhet. Den politiska strävan handlar om att funktionshindrade, äldre, invandrare, lågutbildade med flera ska integreras i det svenska arbetslivet. Mångfald med utgångspunkt i organisationsperspektivet innefattar affärsstrategier vilka beaktar de effekter etnicitet, ålder, funktionshinder, kön med mera har på en arbetsgrupp. Det handlar också om vilken betydelse för makt och inflytande en ökad blandning av dessa olika faktorer har. Detta perspektiv utgår ifrån att mångfaldsarbetet lägger tonvikten på ledarskap och organisationsutveckling. Fokus riktas även på blandningen av olikheter vad gäller bakgrund och kompetens vilket är viktigt med tanke på arbete, kundorientering samt kvalitet (Mlekov & Widell, 2003).

Ur ett organisatoriskt perspektiv innebär mångfald att införa en organisationskultur och en ledarstil, som värderar de olikheter som finns samt tar tillvara den potential som de anställda har. Medarbetarnas kompetens står i fokus. Således handlar det *inte* om att sänka kvalifikationskraven utan om att förbise oväsentliga egenskaper och fokusera på vilken kompetens som behövs inom organisationen för att utföra arbetet på ett framgångsrikt sätt. Denna kulturförändring är en process och kräver ett långsiktigt perspektiv på förändringsarbetet (Fägerlind, 1999).

Argument för mångfald

Varför är just arbetet med mångfald inom organisationer så viktigt? Hur ska en övertygelse nås om att inte även detta är en övergående trend? Har inte människor alltid varit olika? För att strategier för att öka mångfald ska få större genomslagskraft i organisationer krävs ett argument för mångfald förknippat med tillväxt och utveckling. Stöd för detta mångfaldsarbete finner vi i den internationella, men även svenska litteraturen och forskningen. Argumenten lyder som följer nedan:

1. *Demografiska förändringar i Europa.* Eftersom vårt samhälle består av för få barn i relation till vuxna finns en risk att vårt välfärdssamhälle rasar samman. I framtiden förväntas ett ökat behov av arbetskraftsinvandring.
2. *Onödiga kostnader.* Orättvis behandling av medarbetare innebär ökad vantrivsel och ökad personalomsättning samt ökade sjukskrivningar, vilket genererar ökade kostnader för organisationen. För att öka individens trivsel på arbetsplatsen och arbetsprestationen som följer därav bör organisationen bättre tillvarata individens resurser och tillfredställa dennes behov.
3. *Marknadsmässiga argument.* Organisationens effektivitet och produktivitet skulle öka i fall den i större utsträckning lät samhällets variationsrikedom återspeglas inom organisationen för att mer likna kundsegmentet.
4. *Kreativitet och variation på lösningar.* Kreativiteten skulle öka och fler förslag på lösningar skulle komma organisationen till gagn ifall olika individer i högre utsträckning tilläts uttrycka sina egna åsikter. Nya möjligheter upptäcks och individerna behöver inte rätta sig efter den norm som råder i gruppen eller organisationen.
5. *Flexibilitet.* Genom att skapa ett mer tillåtande klimat och att förespråka individuella skillnader förebygger organisationen eventuella motstånd till förändring samt underlättar förändringsarbetet.

Utöver dessa punkter kan man även tänka på:

- Den ökade internationaliseringen. En större andel av företagen söker sig till den globala marknaden. De finns spridda runtom i världen för att minska kostnader men även med avsikt att närma sig de olika marknader som bjuds.
- Tillämpningen av virtuella organisationer och arbetsgrupper ökar. Eftersom organisationer kan finnas geografiskt och platsmässigt spridda ökar förväntan på gruppen att ta ansvar, jobba självständigt samt känna tillit. Det blir svårare att skapa en gemensam norm för gruppen att förhålla sig till och därför ges även större utrymme för olika åsikter. Olikheterna blir mer påtagliga och därmed ökar mångfalden i gruppen.
- Medvetenheten om olika former av diskriminering på arbetsmarknaden ökar. Acceptansen för den öppna diskrimineringen minskar vilket samtidigt ger större utrymme för olikheter.

Även om vetenskapliga stöd saknas för ovannämnda argument betvivlas inte logiken i dem. Det saknas till exempel bra mätmetoder, då arbete med mångfald kräver och förorsakar mer grundliga förändringar, vilka är besvärliga att utvärdera kortsiktigt. Långsiktiga utvärderingar saknas fortfarande. Det märks även en brist på organisationer som genomgripande följer strävan mot mångfald (Falsafi, 2004).

Mångfalden bidrar enligt Svenskt Näringsliv (2002) till kreativitet och nytänkande, vilket är viktigt för såväl näringslivets som hela samhällets utveckling. För att säkerställa tillväxten måste mångfalden tas tillvara i arbetslivet liksom all outnyttjad kompetens som finns i samhället. Den demografiska förändringen i Sverige samt den ökade globaliseringen gör att många kunder till företagen har en mer blandad sammansättning än tidigare. För att kunna förstå kundernas önskemål samt utveckla än mer konkurrenskraftiga produkter och tjänster är det viktigt att företagen ökar mångfalden inom sina organisationer. De företag som ser och förstår konsekvensen av en ökad mångfald på sin marknad samt potentiella marknader blir de stora vinnarna.

Som arbetsgivare är det viktigt att tillgodose medarbetarnas möjligheter att förena föräldraskap och karriär, och därmed bli en attraktiv arbetsgivare dit kompetenta medarbetare söker sig.

Kaarina Dubee, ansvarig för mångfald på Volvo personvagnar anser att mångfaldsbegreppet fokuseras för mycket på kvinnor och invandrare. Hon vill hellre se till allas värderingar, kompetens och erfarenheter. Ifall alla medarbetarna hade samma bakgrund skulle vi få ett grupp tänkande och då är vi inte längre sensitiva för omvärldens förändring. Volvo är intresserad av att anställa människor som har olika värderingar och bidrar till mångfald. Därav skapas en dynamisk arbetsplats vilket i sin tur underlättar tillmötesgåendet av kundens behov (Svenskt Näringsliv, 2002). Som ovan nämnts arbetar Pågen aktivt med mångfaldsfrågor genom flera olika projekt, bland annat i sina medarbetarsamtal. För att kunna behålla kompetenta medarbetare på våra arbetsplatser läggs idag större vikt på att chefer och arbetsledare inser betydelsen av kommunikation. Detta innebär att på ett konstruktivt sätt kunna tala med medarbetarna och därigenom få en förståelse för vad de behöver för att stanna kvar och utvecklas på just den arbetsplatsen (Engquist, 2002). Medarbetarsamtalet är ett lämpligt forum där dessa frågor kan behandlas.

Medarbetarsamtal definition

Engquist (2002) definierar ett medarbetarsamtal som: ”En förberedd regelbundet återkommande diskussion mellan chef och medarbetare syftande till att utveckla individ och verksamhet och som präglas av ömsesidighet” (s. 194). Orden i denna definition talar om förberedelse. Både chef och medarbetare bör någon vecka före samtalet få möjlighet att tänka igenom vad som är viktigt att tala om. Regelbundet återkommande samtal handlar om en till två gånger per år. Syftet med samtalet består i att klargöra organisationens, gruppens och individens mål samt hur dessa mål ska kunna kopplas ihop till en utvecklingsplan. Att samtalet ska präglas av ömsesidighet innebär att båda parter ska få tillfälle att ge sin version av det som tas upp.

Hilmarsson (2003) definierar ett utvecklingssamtal som ett samtal mellan medarbetaren och dennes närmaste chef. Samtalet ska vara systematiskt genomfört med tydliga riktlinjer för båda parter angående vilka områden som ska diskuteras. Utvecklingssamtalet ska vara regelbundet återkommande, helst en gång om året.

Syfte med medarbetarsamtalet

Medarbetarsamtalet skapar tillfälle till dialog mellan chef och medarbetare, något som innebär utveckling av både individ och organisation. Ett medarbetarsamtal är ett styrmedel där organisationen ämnar förbättra relationer, samarbete samt inflytande för att öka

prestationsförmågan och motivationen hos medarbetaren. Samtalet kan även användas för att sprida information inom organisationen vilket skapar delaktighet.

I samtalet kan medarbetaren uttrycka och diskutera sina önskemål samt behov av utveckling. Möjlighet finns även för medarbetaren att utvärdera sina arbetsuppgifter samt arbetsmiljön. Det är chefens uppgift att sätta medarbetarens önskemål och prestationer i relation till organisationens nuvarande och framtida behov. Således är utvecklingssamtalet ett verktyg för såväl utveckling av medarbetaren som verksamheten (OPU kompetens AB, 2002).

Engquist (2002) belyser vad som karaktäriserar goda respektive dåliga medarbetarsamtal. För att ett samtal inte ska bli en kamp anser Engquist att det är väldigt viktigt att chefen och medarbetaren definierar relationen dem emellan i en så kallad "metakommunikation". "Metakommunikation" betyder att kommunicera om kommunikationen.

Här talas det inte om frågor på elementnivå, utan parterna kommunicerar om sättet att handskas med innehållet. Metakommunikation kan handla om i vilken ordning saker och ting ska tas upp, hur ofta man ska träffas, om enbart arbetsrelaterade ämnen ska tas upp eller om personliga problem även ska diskuteras. När ett samtal inte ger den ena parten något kan denne avbryta samtalet och metakommunicera om huruvida detta ämne är meningsfullt att tala om. Det kan också handla om att den ena parten talar om att denne inte förstår vad den andre säger. Metakommunikation kan således gälla normer för kommunikationen och kommunikationens kvalitet.

		INNEHÅLL ELLER ÄMNE
ABSTRAKTIONSIVÅ:	Meta:	Värderingar, kommunikation, relationen i övrigt
	Element:	Ergonomi, löner, lokalfrågor etcetera

Figur 1. Samtalsämnen på olika abstraktionsnivåer. (Engquist, 2000)

Saknas klara riktlinjer för vad ett medarbetarsamtal innehåller riskerar chef och medarbetare gå in i samtalet med olika förväntningar. Upplever medarbetaren frustration minskar dennes intresse för samtalet. Risk föreligger även att medarbetaren säger sig inte ha haft något medarbetarsamtal, utan har upplevt samtalet som en vanlig pratstund. Ett medarbetarsamtal är ett *samtal* mellan medarbetaren och dennes chef. Det är viktigt att de tillsammans bestämmer vad samtalet ska handla om. Ett av syftena med medarbetarsamtalet är att skapa gemensamma bilder och gemensam ny kunskap genom att utbyta erfarenheter och tankar.

Maltén (1998) beskriver kommunikationsprocessen som ett samspel mellan sändare och mottagare. Sändaren kodar sitt budskap innan denne sänder det. Mottagaren avkodar eller tolkar budskapet innan han eller hon tar det till sig. Dessa aktiviteter kan liknas vid ett filter. Sådant som påverkar sändarens kodning kan vara hans eller hennes personlighet, tidigare erfarenheter, aktuell sinnesstämning, dennes självbild, attityder till och fördomar om motparten, förväntningar eller någon händelse som inträffat alldeles innan kommunikationen äger rum. Avkodningen är även i sin tur påverkad av liknande ovanstående omständigheter.

Att sätta mål. Ledare och underordnade involveras i att gemensamt upprätta samt klargöra de anställdas mål. Att sätta mål kan påverka prestationen, kan påverka vad människor tänker och gör samt fokuserar beteendet mot målet. Slutligen leder målsättande till uthållighet i ansträngning över tid när målen är nåbara men känns avlägsna.

Att upprätta mål verkar fungera lika bra i individ- som gruppsammanhang. Det finns två betydande processer som påverkar resultatet positivt:

1. Etablerande av utmanande mål. Målen måste upplevas som utmanande men realistiska. Mål bör vara lagom svåra, såväl för lätta som för svåra mål minskar prestationen.
2. Klargörande av målens måttssystem. Specifika mål tenderar att öka anställdas prestation mer än när de bara ombeds göra sitt bästa. Vad målen innebär och hur de mäts måste klargöras, samt att måttsatsen kan påverkas av den anställdas eller grupperns beteenden.

Management By Objectives (MBO). MBO är en metod för att förena personliga mål med organisationens genom att öka kommunikationen mellan ledningen och underordnade. Alla organisationer och ledare har mål men de är inte alltid klargjorda, därav uppstår ofta missförstånd om vad dessa mål innebär. MBO kan beskrivas som regelbundna möten mellan ledning och medarbetare för att tydliggöra organisationens mål genom ömsesidig planering av arbetet. (Cummings & Worley, 2001).

Hur många medarbetare en chef samtidigt ska kunna hantera att leda är beroende av vilken slags verksamhet chefen ska ansvara för, medarbetarnas kompetens samt vilken kultur som råder inom organisationen. Ett kvalitativt ledarskap kräver en personlig relation till varje medarbetare. Ledaren bör ha vetskap om medarbetarnas arbetssituation och arbetsuppgifter samt ha möjlighet att både nyttja och utveckla gruppen som resurs. Med detta som utgångspunkt rekommenderas ett ledarskap för maximalt 20 medarbetare, dock anses en grupp på cirka 12 personer vara idealt. Det var nog ingen slump att Jesus hade tolv lärjungar (Hildingsson & Krafft, 2003).

Medarbetarsamtal i grupp

Många chefer upplever att de inte har tid till att genomföra de individuella medarbetarsamtalen eftersom många har upp till 100 medarbetare direkt under sig. Hur mycket dessa chefer än anstränger sig kan de omöjligen utföra ett kvalitativt gott arbete.

Medarbetarsamtal i grupp har fått ökad genomslagskraft eftersom organisationerna har blivit plattare och mer grupporienterade. I alltfler organisationer utförs arbetet i arbetslag. När medarbetarsamtalet sker i grupp är frågeställningarna i stort sett desamma som vid individuella samtal. Här är det dock gruppen som tillsammans med chefen sätter agendan. Frågor som chef och medarbetare har behov av att diskutera enskilt tas upp vid annat tillfälle. Ett sätt är att alltid komplettera gruppsamtalen med ett kortare individuellt samtal.

OPU Kompetens AB hävdar att medarbetarsamtal i grupp kan ge ett flertal mervärden då det kan kombineras med både individ- och grupputveckling samt verksamhetsutveckling. OPU tror att medarbetarsamtal i grupp är här för att stanna:

”Även om det finns frågor och uppgifter som inte är lämpade att arbeta med i gruppsammanhang, har OPU erfarit att vi kan klara av 80-90 % av det traditionella, individuella utvecklingssamtalet med hjälp av utvecklingssamtal i grupp. Kvar blir den individuella återkopplingen som personligt beröm/kritik som vi normalt inte ska ge i en grupp.” (OPU kompetens AB, 2002, s. 4:3)

Hur arbetslaget är organiserat och arbetar ligger till grund för gruppsamtalet. Är arbetslaget stort rekommenderas att laget delas in i mindre grupper om fem till åtta medlemmar då dessa har möjlighet till egna mål inom ramen för den stora gruppen. Det är viktigt att medvetandegöra betydelsen av arbetslagets samlade kompetens, att laget är beroende av den individuella kompetensen samt av hur väl den tillvaratas.

En grundläggande förutsättning för medarbetarsamtal i grupp är att arbetslaget har mandat att ansvara för sin utbildning. Det innebär att arbetslaget ska kunna planera sitt eget utvecklingsprogram, som främst bör vara inriktat på kompetenshöjande åtgärder. Detta program bör redovisa vad som ska göras, hur det ska genomföras och följas upp, vem som ska göra vad samt när det ska göras. Det kompletterande individuella samtalet blir en fortsättning eller fördjupning av gruppsamtalet med utrymme för personlig återkoppling. Medarbetaren kan även ha behov av att prata ”mellan fyra ögon”. Samtalet är inriktat på att följa upp den individuella kompetensplanen och kan innefatta ett individuellt lönesamtal (OPU kompetens AB, 2002).

Else Ekstedt och Greger Jönssons (2001) definition av grupputvecklingssamtalet (GUS) lyder:

”GUS är en förberedd, regelbundet återkommande aktivitet som syftar till att utveckla arbetsgruppen, skapa och upprätthålla en gemensam syn på arbetet och engagera arbetsgrupperna i verksamhetsplanering. Aktiviteten initieras och leds av chefen och sker i flera steg” (Ekstedt, Jönsson, 2001, s. 55, 56).

Denna aktivitet som är relativt omfattande används som ett verktyg för ledning av platta organisationer. GUS är inte ämnat att användas som en isolerad företeelse utan utgör ett komplement till det individuella medarbetarsamtalet. Frågor rörande verksamheten behandlas i GUS medan de individuella intressena tas upp i det individuella medarbetarsamtalet. En förutsättning för att på ett effektivt sätt använda sig av GUS är att arbetsgruppen har fungerande arbetsplatsträffar. Under dessa finns det utrymme till att skapa den tillit samt det förtroende som anses vara en förutsättning för att medarbetarsamtalet i grupp ska kännas meningsfullt. För att resultatet från samtalet ska kunna kopplas till den ordinarie verksamheten bör GUS genomföras i de befintliga arbetsgrupperna. Följande områden kan vara relevanta att behandla inom GUS:

Klimatanalys: Gruppen diskuterar med ledning av chefen hur de fungerar tillsammans. I vilken utsträckning chefen bör medverka och styra är beroende av hur mogen gruppen i fråga är. Här betonas vikten av att låta alla komma till tals och att ta upp de svåra frågorna som i regel är de viktigaste.

Måldialog: De individuella samtalen är bäst att genomföra vid årets början då verksamhetsplanen är fastställd medan GUS bör genomföras under hösten då planeringen just har tagit fart. Det kan vara på sin plats att bryta ned övergripande mål till grupp mål och aktiviteter.

Inventering av arbetsuppgifter: Gruppen skriver ned alla arbetsuppgifter för att se över dess aktualitet och angelägenhetsgrad. Detta förfarande medför tidsbesparing för gruppen.

Kompetensinventering: Med arbetsuppgifterna som utgångspunkt är det lämpligt att utföra en kompetensinventering för hela gruppen. Härigenom undersöks huruvida individernas kompetens motsvarar uppgifternas krav och vilken kompetensutveckling som eventuellt behövs. Denna mall för kompetensplanering kan sedan kompletteras i de individuella samtalen.

Chefsfeedback: Det är lättare för medarbetarna att vara ärliga angående hur de uppfattar sin chef inom GUS än i det individuella samtalet. Kunskap om hur ledarskapet upplevs kan vara ett incitament till att förbättra det. Det är lämpligt att låta gruppen själva förbereda denna fråga innan samtalet (Jönsson, 2004).

Enligt Hilmarsson (2003) kan medlemmarna under ett medarbetarsamtal i grupp få ett ämne eller en uppgift att jobba med, exempelvis att ta fram förslag till samarbete mellan olika arbetsgrupper eller komma med förbättringsförslag. Gruppen får lättare att samarbeta och lösa sina uppgifter om medlemmarna ges tydliga roller. Detta gör att gruppen får lättare att samarbeta och lösa sina uppgifter. Förslagsvis håller någon i ämnet i fråga, någon annan ser till att alla får chans att delta, en tredje ser till att tiden hålls samt en fjärde dokumenterar gruppens resultat. Gruppen arbetar effektivt och mer fokuserat när den håller tiden.

”Den vanligaste effekten av den här typen av strukturerade gruppdiskussioner är att grupperna kommer med egna förslag och att samarbetet blir bra. Dessutom brukar grupperna bli förvånade över att de kunde komma med förslag och samarbeta, fastän de hade en begränsad tid.” (Hilmarsson 2003, s. 247).

Transportfirman TNT har tillsammans med Amfora samtalsakademi utvecklat en modell för medarbetarsamtal i grupp. I samtalen behandlas hur gruppen uppfattar företaget och hur de själva vill bli uppfattade som grupp. Vilka värderingar företaget har och ifall gruppen lever upp till dessa diskuteras också. Verksamhetsplanen har brutits ned på avdelningsnivå och gruppsamtal är ett forum för diskussion om vilka gruppens mål är samt hur dessa ska uppnås. Till grund för samtalen har alla gruppmedlemmarna fått ett antal frågor där de kunnat förbereda sig i syfte att komma djupare in i diskussionen. Frågorna handlar om hur medarbetaren själv samt hur gruppen efter bästa förmåga kan bidra till verksamhetens utveckling. Alla överenskommelser dokumenteras så att de kan följas upp.

På TNT genomförs två gruppsamtal samt två individuella samtal per år. Syftet med gruppsamtalen är att medarbetarna ska få en gemensam syn på verksamheten och få förståelse för vad som är viktigt för gruppen. I det individuella samtalet får medarbetaren personlig feedback och möjlighet att tala om sina egna utvecklingsbehov. Denna modell har medfört mer arbete för chefen eftersom denne leder både gruppsamtalen och de individuella samtalen. Men chefen anser att det är värt det eftersom denne undviker problem som annars skulle ha funnits kvar under ytan samt medfört tids och energiläckage (Wenström, 2005).

Göran Thorell, överordnad chef i Sandviken berättar att AGA Gas AB under många år har använt sig av medarbetarsamtal i grupp. Gruppsamtalens upplägg kom från säljarna vilka började arbeta mot mätbara mål på 1990-talet. Senare ansågs att även produktionslaget skulle ha mätbara mål och använda sig av gruppsamtal. Thomas Johannesson, gruppchef i Arendal, säger att han använt sig av gruppsamtal i fem till sex år. Han började använda dem eftersom han upplevde att tiden inte räckte till för de individuella samtalen. Arbetslagen har gemensamma resultatmål. *”Det fungerar som en lagidrott”* säger Göran, *”gruppen intar olika positioner”*. Vid samtalen delas arbetslagen, vilka består av 15-20 medarbetare upp i två grupper. Inom dessa grupper behandlas prestations- och kvalitetskrav. Organisationens mål, handlingsplaner och kvalitetsmässiga nyckeltal ses över och förbättringsförslag utarbetas. Samtalet fungerar nästan som en arbetsplatsträff. Dessa samtal har Thomas fyra gånger per år. Från dessa målstyrnings-

samtal i grupp görs sedan individuella uppföljningar där en prestationsuppföljning utförs en gång per år under ungefär en halvtimme. Thomas ser inga nackdelar med att ha medarbetarsamtal i grupp, utan ser det som ett effektivare sätt att arbeta. Chefen slipper säga samma sak om och om igen, istället förs exakt samma information ut till alla i gruppen. Enligt enkätundersökningar är medarbetarna nöjda med denna typ av grupp-samtal. (G. Thorell, T. Johannesson, personlig kommunikation, 18 mars, 2005).

Syfte

Vårt syfte för denna studie hos Pågen består i att medarbetarsamtal i grupp är ett effektivt verktyg. Likaså ställs frågan om Pågen tar tillvara den breda mångfald som finns inom organisationen i syfte att främja dess tillväxt.

Metod

Respondenter

Vår studie genomfördes vid Pågen i Malmö. Produktionsarbetet i fabriken är organiserat i tre arbetslag med varsin driftledare. Driftledarna tillsammans ansvarar för cirka 200 bagare vilka arbetar heltid eller deltid. Två lag arbetar dagtid och ett nattskift. Av dessa tre lag valdes två att ingå i undersökningen varav ett var nattskiftet. Endast heltidsanställda ingick i studien eftersom de andra inte har medarbetarsamtal.

Undersökningsgrupperna bestod enligt vår uppdragsgivare av tre stora grupper vilka var i behov av att kartlägga sina medarbetarsamtal. Anledningen till detta var att varje grupp bestod av 50-70 medarbetare vilket anses vara alldeles för stora för en driftledare att leda. Efter diskussion med uppdragsgivare och handledare samt efter mycket eftertanke begränsades arbetets omfattning till två av dessa tre grupper, vilket skulle innebära ett utskick av cirka 120 enkäter. Samtliga tre driftledare intervjuades. Driftledarna såg även denna kartläggning av medarbetarsamtalen som en chans att få feedback på sitt ledarskap. Därav tillkom ett önskemål om en frivillig identifiering på enkäten angående vilken avdelning respondenterna tillhörde.

Vid intervjuerna med driftledarna framkom att mer än hälften av gruppernas medarbetare bestod av tim- och deltidsanställda och därför inte berördes av medarbetarsamtal. Således kom undersökningsgruppen att bestå av 17 respektive 27 heltidsanställda efter att ytterligare sex medarbetare som var långtidssjuka, föräldralediga eller studielediga räknats bort och därmed förändrades förutsättningarna av vår studie radikalt. Vid denna tidpunkt hade enkäterna redan skickats ut och sista datum för återlämnande hade också passerat.

Det externa bortfallet bestod av 9 medarbetare eller 20 % som valde att inte delta i undersökningen. Således bestod vår undersökningsgrupp av 35 svarande respondenter.

Tillvägagångssätt

Datainsamlingen gjordes med en kvalitativ och en kvantitativ metod. Anledningen till att vi valde en kombination av både enkäter och intervjuer var att vi ville få såväl medarbetarnas som chefernas syn på medarbetarsamtal och mångfald.

Vi följde med vår uppdragsgivare Jennie, utbildningsansvarig inom Pågen AB i Malmö, på ett tvådagars studiebesök. Vi utförde strukturerade individuella intervjuer

med de tre driftledarna för att uppnå en viss grad av reliabilitet. Intervjuerna tog drygt en timma var att genomföra. Samtliga ledare har arbetat som driftledare i drygt 10 år. Två av dessa arbetar dagtid och den tredje nattsift. Avdelningarna har 49, 20 respektive 30 heltidsanställda.

Den kvantitativa metoden bestod av en enkät (bilaga 2) som skickades ut till medarbetarna tillsammans med ett försättsblad (bilaga 2) där vi berättade vilka vi var och förklarade syftet med undersökningen. Enkäten som riktades till medarbetarna utformades utifrån teorierna kring samtal och kommunikation samt mångfald, kombinerat med uppdragsgivarens önskemål för att uppnå syftet med vår studie. Enkäten bestod av 17 frågor som med delfrågor sammanlagd blev 29 frågor om upplevelsen och klimatet av medarbetarsamtal samt om de upplever sig bli accepterade för dem de är sett ur ett mångfaldsperspektiv. 22 av dessa utgjordes av GAP-frågor vilka fångade upp gapet mellan nuvarande och önskat tillstånd. Ett exempel på en GAP-fråga:

13. Upplever du att du medverkar lika mycket som din chef i medarbetarsamtalet?

	1	2	3	4	
Nej, inte alls	Så är det nu				Ja, i mycket stor utsträckning
	Så borde det vara				

Vi skickade enkäten elektroniskt till uppdragsgivarens assistent som i sin tur distribuerade dem till arbetslagen. Materialet bearbetades i statistikprogrammet SPSS där medelvärde, standardavvikelse samt det interna bortfallet har tagits fram och diskuterats. Staplar har konstruerats i syfte att visualisera undersökningresultatet och för att tydliggöra variationen i svaren. Vi valde att fokusera på frågor som rör formen och klimatet för medarbetarsamtal samt de frågor som rör mångfald i vår resultatdel. I bilaga 3 finns hela resultatet av hela undersökningen.

Med utgångspunkt i enkätfrågorna (bilaga 1) skapades sedan en intervjuguide på 21 frågor som var riktade till driftledarna. Frågorna handlade om formen för och klimatet i medarbetarsamtalen samt om eventuella förbättringsmöjligheter med tanke på mångfaldsperspektivet. Svaren sammanställdes därefter i syfte att få en samlad bild av driftledarnas syn på medarbetarsamtalen. Sammanställningen av intervjuerna gjordes genom att beskriva de olika respondenternas svar för att få en samlad bild av dessa vilket underlättar för läsaren att följa med i vårt tänkesätt.

Resultat

Intervjuer med tre driftledare på Pågen AB i Malmö

Initialt ställdes frågan om vad mångfald betyder för respondenterna. En ledare menade att alla människor har mångfald i sig, att det handlar om olika sätt att arbeta samt att begreppet får oss att tänka i ett helhetsperspektiv. Att arbeta med mångfald erbjuder en blandad kompott samt bidrar till att skapa förståelse och acceptans för olika kulturer och olika människor.

En annan ledare menade att mångfald inte betyder någonting. För denne handlar det om att ta vara på människors vilja och önskemål, alltså vad som är bäst för medarbetaren, inte om hur medarbetaren ser ut. Tanken på kvotering tilltalade inte denna ledare, utan det är de bästa förutsättningarna som ska styra för att medarbetaren ska må bra och

att arbetsuppgiften utförs på bästa sätt. Ledaren ställde sig även frågan hur denne och organisationen kan ha glädje av att människor är olika och ansåg att en blandning av alla olika människor borde vara det mest fruktbara. Samtliga ledare ansåg att deras arbetslag bestod av olika människor, vad gäller exempelvis nationalitet, ålder och kön.

Fördelarna de kunde se med mångfald innebar bland annat att det var lärorikt att arbeta med mångfald och att de inom arbetslaget kompletterade varandra bra. Arbetslaget lärde sig därigenom att ge och ta samt att uppskatta utbytet vi människor kan ha av varandra. Den öppna dialogen underlättar arbetet med mångfald, exempelvis vid muslimernas fastetid då vissa av medarbetarna är extra svaga eftersom de inte äter eller dricker mellan solens uppgång och nedgång under sin fastemånad. Denna situation kräver att den resterande arbetsstyrkan backar upp, och att de accepterar en lägre arbetstakt under denna period. Ledarna behöver se till att medarbetarna äter och dricker innan klockan 06.00.

Eftersom olika religioners och kulturers högtider infaller på olika datum är det större spridning i när man vill vara ledig. Därför uppstår inga större problem med bemanning vid sjukdom och semestrar. En annan positiv sida av mångfalden är att medarbetarna erbjuder sig att vid olika högtider ta med mat eller bakverk som hör traditionen till, så alla kan få smaka, vilket de också gärna gör.

För att motverka ”vi- och dom tänkande” roterar medarbetarna vad gäller både grupp och arbetsuppgifter var fjortonde dag. Alla får en chans att jobba med alla och var och en tar mer ansvar. Invandrarna har till exempel bidragit med ett perspektiv som innebär att allt inte är så självklart, som att exempelvis ha ett jobb.

Skulle individerna inte passa ihop, är en av ledarna av den uppfattningen att det inte beror på mångfalden utan att det handlar mer om att ”personkemin” inte stämmer. En nackdel kan vara att vissa av de äldre medarbetarna upplever det som att de yngre rör om i de äldres tillvaro.

Ledarna upplever att de har tid för medarbetarsamtal, vilket de genomför under cirka en och en halv timma en gång per år.

På frågan om klimatet i medarbetarsamtalen fick vi relativt lika svar. Ledarna ansåg att samtalet präglas av ett ganska öppet klimat. En ledare upplever dock att samtalet kan kännas formellt inledningsvis, men att det lättas upp allt eftersom. En menar att det kan kännas obekvämt för medarbetarna att klaga på ledningen och ledaren i ett individuellt samtal. Vissa vågar inte vara kritiska, det kan vara svårt för en ledare att få veta det man verkligen behöver veta, att få feedback. En ledare ansåg att medarbetarsamtalet är ett bra forum för att lära känna varandra samt fördjupa relationen, en annan anser att för många privata frågor tas upp under samtalet. 95 % av tiden går åt till privata frågor medan endast 5 % av tiden ägnas åt arbetsrelaterade frågor. Ledaren menar att medarbetarna har ett behov av att prata av sig angående sitt privatliv.

Alla tre ledare anser att klimatet på avdelningen är väldigt öppet, exempelvis används rasterna ibland till att ta hand om problem som medarbetaren stött på.

För att främja medverkan från medarbetaren använder man sig av frågor, exempelvis om medarbetarens önskemål eller arbetsrelaterade frågor som är kopplade till någon specifik situation. I detta sammanhang betonas även vikten av att som ledare vara rak och öppen, att vara mån om att inte sår andra människor samt att framför allt inte göra personangrepp. Det gäller även att kunna vara flexibel, att inte ställa irrelevanta frågor till medarbetarna utan att anpassa sig. Ledarna upplever att medarbetarna har ett stort behov av att prata vilket samtalet ger utrymme för.

På frågan om hur medarbetarsamtalen fungerar idag svarar en bra, en väldigt bra. En ledare anser att samtalen känns som något som måste göras, från såväl eget håll som medarbetarens. Svårigheten ligger i att tillfredsställa allas önskemål i att avancera inom organisationen. Många vill till exempel gå vid sidan om säljarna för att kunna bli säljare, men detta saknas det utrymme för. Det saknas även ekonomiskt underlag för att medarbetarna ska kunna gå på vissa utbildningar.

En respondent ansåg att det saknas förbättringsmöjligheter angående medarbetarsamtalet. Denne respondent anser att det finns små utvecklingsmöjligheter och därmed är det svårt att sätta upp mål. Många medarbetare vill bara jobba utan att behöva engagera sig och har heller inget intresse av karriär.

Medarbetarsamtal i grupp. På ena avdelningen anses medarbetarsamtalen redan ha förbättrats genom att gruppsamtal har införts. Dessa genomförs varannat år samt varvas med individuella samtal. Gruppsamtalet är ett strukturerat samtal som berör arbetsrelaterade frågor, inte privata. Driftledaren förbereder medarbetarna på gruppsamtalet genom att de får förbereda sig på sex frågor två veckor innan samtalet. Frågorna handlar om vad som fungerar bra och vad som behöver förändras inom gruppen. Frågorna är hämtade från driftledarens barns skola där de används för barnens grupputveckling. Medarbetaren får även delge sina planer på kompetensutveckling på Pågen samt ge feedback på ledarskapet. Åsikter om arbetsmiljö och trivsel tas också upp. Slutligen kan medarbetaren reflektera över sina egna positiva respektive negativa egenskaper. Denna ledare tilltalades inte av att gruppsamtalet ska utföras i grupper om 6-7 personer utan ledaren låter hela sin arbetsgrupp om 20 personer delta i gruppsamtalet, för att gynna gruppdynamiken och lagandan. Efter gruppdiskussionen skrivs problemområdena upp på en whiteboard. Det är av vikt att specificera problemet så att medarbetarna inte gör personangrepp och att ledaren får konstruktiv kritik. Kritiken ska handla om vad ledaren *gör*, inte om hur denne *är*, och förslag om förbättringar ska ges. Driftledaren är nöjd med denna form av samtal, och säger att medarbetarna också är det. Genom denna metod skapas dynamik i gruppen där medarbetarna vågar vara öppna.

På en annan avdelning har de aldrig använt sig av gruppsamtal men respondenten tror att det skulle bli mer som en arbetsplatsträff. Mötet skulle då behöva styras upp så att det liknar ett individuellt medarbetarsamtal. Skulle denna form av medarbetarsamtal ändå användas hade idealet varit att dela in arbetslaget i grupper om fem till tio personer. De mest pratglada skulle nog fortfarande prata mest. Denne ledare anser att en nackdel skulle vara att utrymme endast ges till arbetsrelaterade frågor, inte privata.

Nattskiftet har ingen möjlighet till gruppsamtal då den största delen av brödet bakas just på natten och vid denna tid på dygnet är det svårt att ersätta sju personer samtidigt. Gruppsamtal hade varit bra med tanke på ledarkritiken, då mer konstruktiv kritik hade kommit fram och ledaren hade sluppit ”psykoterapi” som existerar under det individuella samtalet. En nackdel skulle kunna vara att denna form av samtal tar mer tid i anspråk eftersom gruppsamtalet kompletteras med ett individuellt samtal som skulle ta mer tid än en halvtimme. Gruppsamtalet kan tänkas som ett alternativ till arbetsplatsträffen. Dessa skulle i så fall hållas från två till sex gånger per år och även inkludera arbetsmiljö- och säkerhetsfrågor.

För att främja de anställdas upplevelse av acceptans under medarbetarsamtalet bör ledarna vara personliga och flexibla. Det är viktigt att ha en någorlunda jämn fördelning av privata och arbetsrelaterade samtalsämnen.

Svaren blev olika gällande frågan om organisationen drar nytta av och fångar upp den brokiga kompetens som finns. Ett svar lyder:

”Nej, inte organisationen. Men vi driftledare pratar sinsemellan så det finns möjlighet för medarbetarna till förflyttning mellan avdelningarna. Vi håller oss även uppdaterade på våra medarbetares kompetens. En deltidare som var student fick ett civilingenjörsjobb efter examen”.

Ett annat svar tyder på att vissa avdelningar drar nytta av kompetensen och andra inte. På denna avdelning har man precis börjat samarbeta med en annan avdelning, därmed drar de nytta av varandras erfarenheter. För att ta tillvara medarbetarens utvecklingsmöjligheter försöker ledarna tillgodose deras önskemål genom att uppmuntra dem att söka andra tjänster inom organisationen. En ledare ger ett exempel:

”Jag har haft några medarbetare som hade kompetens inom elektronikbranschen. Tre personer arbetar idag inom Pågen AB som elektriker och en som reparatör. Jag försöker behålla kompetensen i huset”.

En annan kommentar var att de flesta medarbetarna är nöjda, de vill inte engagera sig mer i sitt arbete.

Pågen har utarbetat en kompetensinventering gällande alla medarbetare som finns dokumenterad i en databas. De har även gjort en kompetensanalys av medarbetarnas kunskap om de olika maskinerna. Det finns en intern platsbank där medarbetarna själva kan söka olika tjänster.

På frågan om ledarna upplever att deras medarbetare säger vad de tycker under samtalet, trots att åsikterna är kritiska, erhöles blandade svar. En ledare anser att vissa av medarbetarna anses inte våga framföra kritiska åsikter. En ledare menar att kritiken inte tas upp under ett formellt samtal utan *”medarbetaren ryter till direkt när det är aktuellt”*. De medarbetare som ledaren träffar oftare finns det större chans att ha ett öppnare förhållningssätt till än till dem de träffar mer sällan.

En ledare anser att medarbetarsamtalen kan kännas formella, dock anser en annan att samtalen är väldigt öppna. Det händer att medarbetarna inte språkmässigt förstår det som sägs under gruppsamtalet, men detta löses genom att de efteråt får en förklaring av ledaren. Samtliga avdelningar verkar vara präglade av ett öppet klimat i den löpande, dagliga verksamheten.

Svaren på frågan ifall medarbetarna förstår avdelningens mål skiftade från att de flesta inte orkar bry sig om de övergripande frågorna, till att de förstår dem samt att de har hög förståelse för verksamhetsmålen. För att säkerställa medarbetarens förståelse för avdelningens verksamhetsmål använder man sig inom Pågen av omfattande informationskanaler i form av tidskrifter, informationsblad samt anslagstavlor. Det talas ofta om dessa frågor och information ges kontinuerligt via arbetsplatsträffar och i det dagliga mötet med medarbetarna. Medarbetarna kan vara med och påverka avdelningens verksamhetsmål, exempelvis genom att själva komma med förslag på lösningar eller utforma egna scheman. De kan förbättra kvaliteten på produktionen och därmed minska kassationen samt returerna. En av ledarna anser att det är just medarbetarna som kan påverka målen. Å andra sidan är de väldigt begränsade av att det är maskinerna som styr arbetstakten.

Slutligen ställdes frågan om medarbetarsamtalen följs upp. Två ansåg att de lyckas följa upp samtalen och att det överenskomna omsätts i praktiken. Den tredje ledaren tyc-

ker sig inte kunna följa upp samtalen ordentligt. Frågor som handlar om att förbättra den fysiska arbetsmiljön genom att köpa in ergonomiska arbetsredskap är lätt att följa upp, men däremot upplevs den psykosociala arbetsmiljön svårare att följa upp. Konflikter är svåra att ta i. Vid samtalen vill inte medarbetarna att det som kommer fram mellan fyra ögon ska kunna spridas till andra, vilket får ledaren att känna sig maktlös i problemlösningen.

Enkät svar

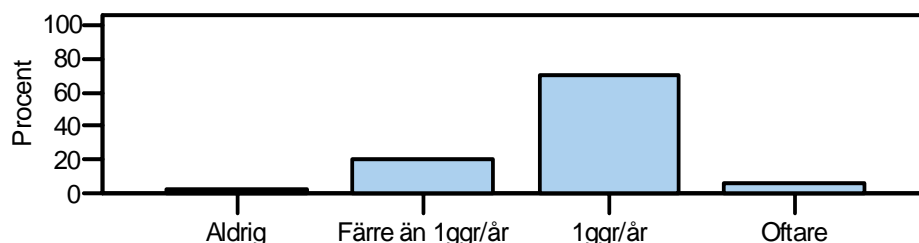
Enkätundersökningen visade att respondenterna har ett eller fler medarbetarsamtal per år och att de var övervägande nöjda med formen på samtalen. Majoriteten ville inte ersätta den nuvarande formen av individuella medarbetarsamtal med gruppsamtal. Arbetsklimatet upplevdes av de flesta som avslappnat och informellt. Sett ur ett mångfaldsperspektiv upplever respondenterna sig vara accepterade för dem de är. De flesta vågade vara kritiska och uttrycka sina åsikter till sin chef. Orsaker till att några procent inte känner sig fria beror på språkförbistring, kulturella spärrar samt att vissa upplever ett icke tillåtande klimat. Den låga standardavvikelsen visar att medarbetarna på Pågen är väldigt eniga i sina enkät svar.

Nedan följer ett mer detaljerat resultat. De frågor vi valt att fokusera på återges, följda av medelvärde, standardavvikelse samt internt bortfall. Det fullständiga resultatet redovisas i bilaga 3.

Hur ofta erbjuds du medarbetarsamtal med din chef?

”Så är det nu”: Skala 1-4 (1=aldrig, 4=oftare), $M = 2,8$, $s = 0,6$, internt bortfall = 2,9%

”Så borde det vara”: Skala 1-4 (1=aldrig, 4=oftare), $M = 2,8$, $s = 0,8$



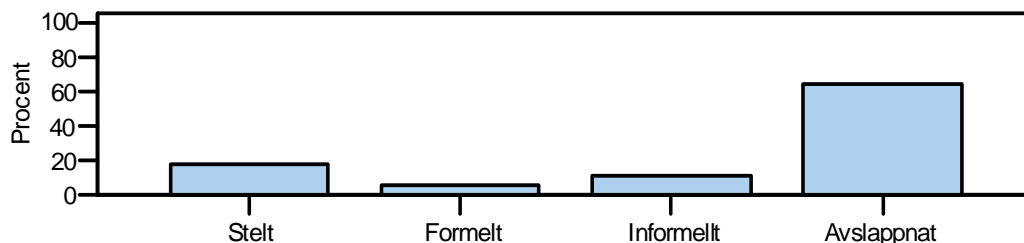
Figur 2. Hur ofta erbjuds du medarbetarsamtal med din chef?

Fler än hälften har blivit erbjudna medarbetarsamtal en gång per år vilket de nöjda med.

Hur upplever du klimatet i medarbetarsamtalet?

”Så är det nu”: Skala 1-4 (1=stelt, 4=avslappnat), M = 3,2, s = 1,2, internt bortfall = 2,9 %

”Så borde det vara”: Skala 1-4 (1=stelt, 4=avslappnat), M = 3,2, s = 1,2, internt bortfall = 29%



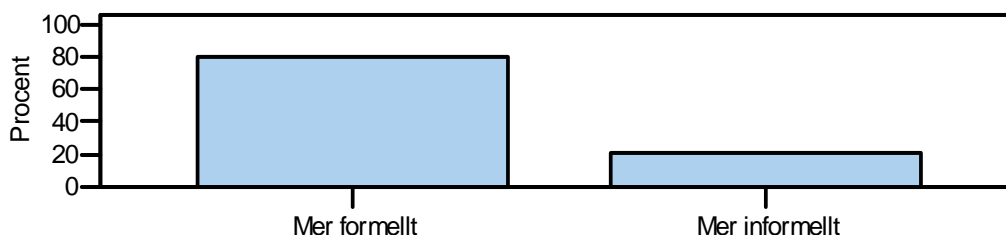
Figur 3. Hur upplever du klimatet i medarbetarsamtalet?

Detta stora interna återkommande bortfall på 29% beror på att GAP-frågorna gällande ”borde-vara-tillståndet” inte har fyllts i av respondenterna.

Medelvärden visar att de flesta upplever klimatet i medarbetarsamtalen i nuläget vara avslappnat, dock visar den höga standardavvikelsen att uppfattningarna starkt går isär.

Hur tror du klimatet skulle bli ifall medarbetarsamtalet genomfördes i grupp om cirka 7 personer?

Skala 1-2 (1=mer stelt, 2=mer avslappnat), M = 1,2, s = 0,4, internt bortfall = 2,9%

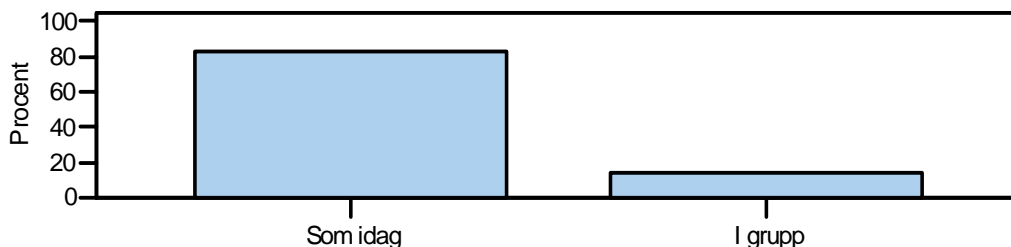


Figur 4. Hur tror du klimatet skulle bli ifall medarbetarsamtalet genomfördes i grupp om cirka 7 personer?

De flesta tror att klimatet skulle bli mer formellt genom medarbetarsamtal i grupp.

Hur skulle du vilja att medarbetarsamtalen utfördes?

Skala 1-2 (1=individuella samtal som idag, 2=medarbetarsamtal i grupp), M = 1,2, s = 0,6



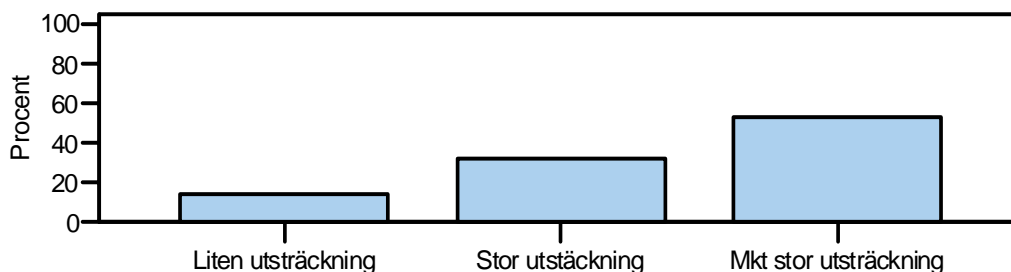
Figur 5. Hur skulle du vilja att medarbetarsamtalen utfördes?

De flesta medarbetarna önskar ha kvar de individuella samtalen.

Mångfald för Pågen är ett brett begrepp som inte bara handlar om kön och etnisk bakgrund utan också ålder, erfarenheter, livssyn, personlig- och familjesituation. Vår utgångspunkt är att alla är lika värda och vi ska respektera och värdesätta varandras likheter och olikheter. Upplever du att du blir accepterad för den du är?

”Så är det nu”: Skala 1-4 (1=Nej, inte alls, 4=Ja, i mycket stor utsträckning), M = 3,4, s = 0,7, internt bortfall = 2,9%

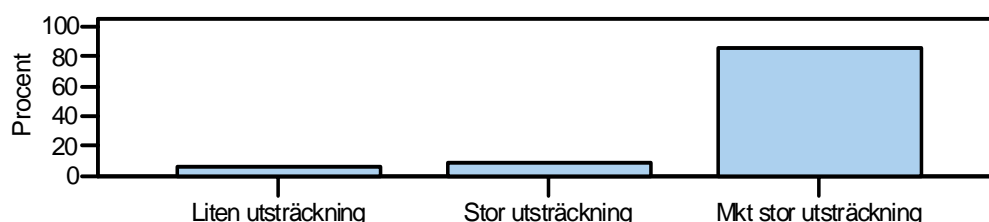
”Så borde det vara”: Skala 1-4 (1=Nej, inte alls, 4=Ja, i mycket stor utsträckning), M = 3,7, s = 0,7, internt bortfall = 26%



Figur 6. Upplever du att du blir accepterad för den du är?

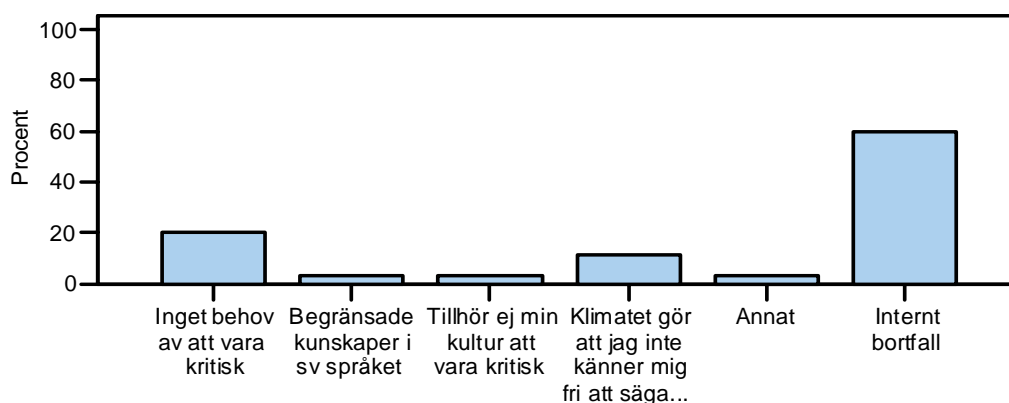
Flertalet upplever sig i stor eller mycket stor utsträckning bli accepterade för den de är.

Vågar du under medarbetarsamtalet säga vad du tycker, även om åsikterna är kritiska?
 ”Så är det nu”: Skala 1-4 (Nej, jag skulle aldrig våga, 4=Ja, jag känner mig fri att framföra mina åsikter), M = 3,8, s = 0,5, internt bortfall = 2,9%
 ”Så borde det vara”: Skala 1-4 (Nej, jag skulle aldrig våga, 4=Ja, jag känner mig fri att framföra mina åsikter), M = 4,0, s = 0,2, internt bortfall = 29%



Figur 7. Vågar du under ma samtalet säga vad du tycker, även om åsikterna är kritiska?
 83 % vilket motsvarar 29 respondenter känner sig i mycket stor utsträckning fria att säga vad de tycker även om åsikterna är kritiska. Standardavvikelsen visar här att medarbetarna är rörande eniga i denna fråga.

Ifall du inte uttrycker kritiska åsikter till din chef beror det på:

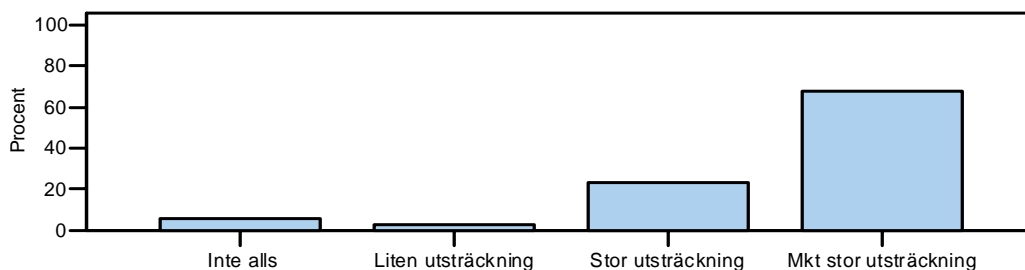


Figur 8. Ifall du inte uttrycker dina kritiska åsikter beror det på:
 20 % vilket motsvarar 7 respondenter, anser sig inte ha något behov av att uttrycka sina åsikter, 3 % vilket motsvarar en person har begränsade kunskaper i det svenska språket, 3 % vilket motsvarar en person menar att det inte tillhör dennes kultur att kritisera chefen och 11 % vilket motsvarar 4 respondenter som upplever att klimatet på arbetsplatsen gör att de inte känner sig fria att uttrycka sina åsikter. 3 % vilket motsvarar en person som svarat ”annat”, har skrivit att det ”ibland känns det som om det inte gör någon nytta att yttra sig, så därför är man tyst istället!”, det interna bortfallet är 60 % vilket motsvarar 21 respondenter som ej svarat på denna fråga. De upplever enligt svaren på föregående fråga att de kan säga vad de tycker. Samtliga som inte svarat på denna fråga har i föregående fråga svarat att de i mycket stor utsträckning vågar säga vad de tycker.

Upplever du att du kan ifrågasätta din arbetsituation under medarbetarsamtalet?

”Så är det nu”: Skala 1-4 (1=Nej, inte alls, 4=Ja, i mycket stor utsträckning), $M = 3,5$, $s = 0,8$, internt bortfall = 2,9%

”Så borde det vara”: Skala 1-4 (1=Nej, inte alls, 4=Ja, i mycket stor utsträckning), $M = 3,7$, $s = 0,7$, internt bortfall = 26%



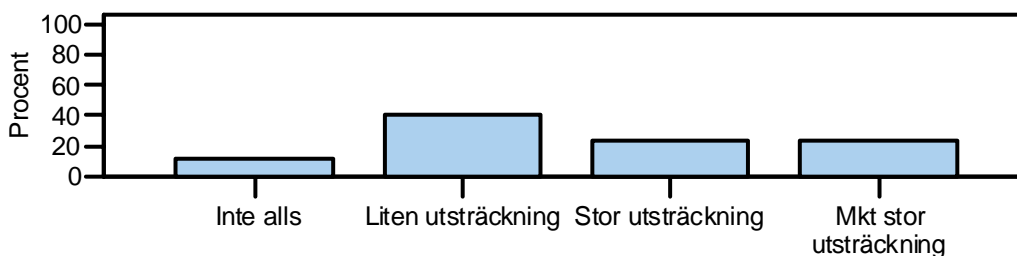
Figur 9. Upplever du att du kan ifrågasätta din arbetsituation under ma samtalet?

De flesta anser sig i stor respektive mycket stor utsträckning kunna ifrågasätta sin arbetsituation under medarbetarsamtalet.

Upplever du att Pågen tar vara på den kompetens/utbildning du redan besitter?

”Så är det nu”: Skala 1-4 (1=Nej, inte alls, 4=Ja, i mycket stor utsträckning), $M = 2,6$, $s = 1,0$, internt bortfall = 2,9%

”Så borde det vara”: Skala 1-4 (1=Nej, inte alls, 4=Ja, i mycket stor utsträckning), $M = 3,2$, $s = 0,8$, internt bortfall = 29%



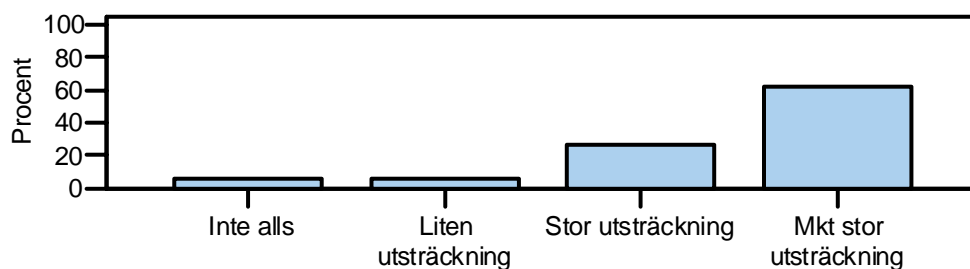
Figur 10. Upplever du att Pågen tar vara på den kompetens/utbildning du redan besitter?

Något fler än hälften upplever att Pågen tar vara på den kompetens de redan besitter. Standardavvikelsen visar dock att åsikterna kraftigt går isär i denna fråga.

Upplever du att du medverkar lika mycket som din chef i medarbetarsamtalet?

”Så är det nu”: Skala 1-4 (1=Nej, inte alls, 4=Ja, i mycket stor utsträckning), $M = 3,4$, $s = 0,9$, internt bortfall = 2,9%

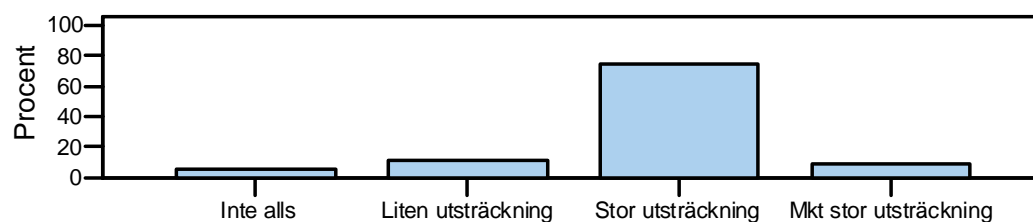
”Så borde det vara”: Skala 1-4 (1=Nej, inte alls, 4=Ja, i mycket stor utsträckning), $M = 3,6$, $s = 0,7$, internt bortfall = 29%



Figur 11. Upplever du att du medverkar lika mycket som din chef i ma samtalet?
Majoriteten upplever sig medverka i medarbetarsamtalet lika mycket som sin chef.

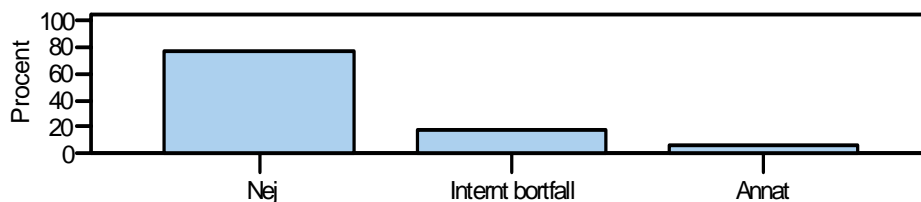
Har dina förväntningar på medarbetarsamtalen uppfyllts?

Skala 1-4 (1=Nej, 4=Ja, i mycket stor utsträckning), $M = 2,9$, $s = 0,6$



Figur 12. Har dina förväntningar på medarbetarsamtalen uppfyllts?
Cirka tre fjärdedelar anser att deras förväntningar i stor utsträckning på medarbetarsamtalet har uppfyllts.

Har du andra förväntningar på medarbetarsamtalet med din chef?



Figur 13. Har du andra förväntningar på ma samtalet med din chef?

77 % vilket motsvarar 27 respondenter uttrycker sig inte ha andra förväntningar på medarbetarsamtalet. 17 % vilket motsvarar 6 respondenter har valt att inte fylla i något alls på den tomma raden. "Annat" motsvarar två medarbetare varav en tycker att det hade varit gott med smörgåstårta under samtalet. En annan kommenterade: "har inga förväntningar på sådana samtal, för jag tycker att det inte ger mig något. Känns mer som det är ett sätt att hålla koll på folket istället för att hjälpa oss!"

Vår hypotes angående effektiviteten av medarbetarsamtal i grupp har enligt vår studie fallerat eftersom det inte går att isolera frågan.

Diskussion

Mångfalden är inte så väl integrerad i samhället som vi anser att den borde vara. Vi kan skönja en fullständig urvattning av begreppet sedan det politiserats. Detta innebär att det anses vara politiskt korrekt att arbeta för mångfald och gilla det, att nöja sig med "mångfald på golvet" medan maktens korridorer fortfarande tillhör de traditionella härskarna. En intressant synvinkel av mångfalden fann vi i den filantropiska aspekt som benämns inom begreppet som av Carroll (1991) benämns Corporate Social Responsibility (CSR). Vi ser det som ett ytterligare alternativ till att ersätta begreppet mångfald då det är vanligt att detta begränsas till exempelvis kön eller etnicitet. I CSR ingår även ett etiskt perspektiv vilket vi anser skulle vidga begreppet än mer.

Fanns mångfalden med som ett naturligt inslag i alla människors liv skulle vi ha en större tolerans till olikheter och likheter vilket därmed gynnar organisationers tillväxt. Genom arbetet har vi fått en vidgad förståelse och medvetenhet om vad begreppet mångfald kan innebära.

Genom Pågens aktiva arbete i olika mångfaldsprojekt visar de att de är långt framme med sitt sätt att arbeta inom detta område. Vårt resultat visar att även driftledarna ser mångfalden som ett naturligt inslag i arbetet. De är väldigt lyhörda i sitt förhållningssätt till medarbetarna genom att vända eventuella problem och motsättningar till något potentiellt kreativt och positivt. Efter bästa förmåga tillgodoses medarbetarnas utvecklingsbehov trots svårigheten att uppfylla allas önskemål. Med risk för att själva verka snäva i vårt tänkande ställer vi oss detta till trots frågan ifall mångfalden även finns högre upp i organisationen. Vår syn på mångfald innefattar att den genom detta breda perspektiv ska genomsyra organisationens alla nivåer och inte bara stanna på "golvet".

Uppdragsgivarens föreställning till medarbetarsamtal i grupp innebär att denna form av samtal skulle visa sig vara tidsmässigt effektiv i driftledarnas arbete. Efter att ha läst relevant litteratur samt intervjuat konsultföretag vilka arbetar med implementering och utbildning av denna form av samtal visade det sig däremot finnas olika åsikter om samtalen är tidseffektiva eller inte. Räknar man timmar och minuter som avsätts för grupp-samtal anser vi att det på kort sikt inte märks någon vinst när dessa måste kompletteras med individuella samtal. Men ur ett långsiktigt perspektiv finner vi den stora vinsten

med gruppsamtal i den förebyggande effekten av att ta vara på gruppdynamiken. Denna metod skulle även kunna förebygga konflikter som annars skulle kosta i termer av tid att reda ut samt produktionsbortfall. Detta resulterar i sin tur i kvalitetsvinster för Pågen. Med stöd av tidigare forskning (OPU kompetens AB, 2002, Jönsson, 2004) anser även vi att gruppsamtal måste kombineras med individuella samtal för att kunna uppnå sitt syfte. Vi har funnit att medarbetarsamtal i grupp kan vara en framgångsfaktor både inom tjänstemanna- samt kollektivavtalsområdet. Val av modell för hur gruppsamtalen bör utföras är beroende av organisationens behov och därmed kan vi inte dra några generella slutsatser kring tidsaspekten.

Vår hypotes fallerade på så sätt att det inte går att bara se till den tidsmässiga aspekten utan vinsterna från den gruppdynamiska effekten måste även vägas in.

Eftersom driftledarna på Pågen inte har det stora antal medarbetare i respektive grupper som vi initialt blev informerade om visade det sig under intervjuerna att de faktiskt har tid till medarbetarsamtalen. Vid förfrågan under intervjuerna angående önskan om att ändå införa medarbetarsamtal i grupp med till exempel gruppdynamiken som orsaksgrund fick vi tre olika svar. Svaren grundar sig på driftledarnas olika inställning samt förutsättningar till att införa medarbetarsamtal i grupp.

Anledningen till både driftledarnas och medarbetarnas ovilja att förändra formen av medarbetarsamtalet anser vi beror bland annat på förändringsmotstånd. Detta motstånd till förändring beror på att denna kan upplevas som ett hot eftersom medarbetarna inte vet vad framtiden kommer att innebära. Förändringen kan genom sin ovisshet kännas oroväckande (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

I Pågens fall har området kommunikation stor betydelse eftersom man där möts av medarbetare från flera olika nationaliteter. Detta medför att det blir viktigare att bli försäkrad om att mottagaren verkligen förstår vad det är sändaren vill säga (Maltén, 1998). Vad gäller referenslitteratur angående medarbetarsamtal i grupp har vi funnit väldigt lite forskning kring området. Vi fick information från två konsultföretag men litteraturmässigt har vi knappt hittat något material alls. Enligt vår erfarenhet har de företag som använder sig av medarbetarsamtal i grupp själva ”uppfunnit hjulet”. Därav saknas ett enhetligt koncept samt forskning som stödjer huruvida denna form av samtal är effektiv eller ej.

Studiens brister

Förutsättningarna för arbetet förändrades drastiskt när vi blev varse att respondenterna minskade från cirka 100 till att bli 35 svarande respondenter. Vi tror vi hade haft bättre kontroll på hela processen ifall vår undersökning inte var så distanserad. Vi besökte Pågen i Malmö vid endast ett tillfälle. Ifall avståndet till våra respondenter hade varit mindre skulle vi vid ett tidigare stadium kunnat bli varse om hur få respondenter det rörde sig om och då hade vi även kunnat involvera den tredje driftledarens medarbetare. Vi tycker trots detta tunna underlag att vi fått en samstämmig bild av klimatet hos medarbetarna i bagerifabriken.

Angående resultatet från enkäterna kan vi konstatera att inga slutsatser kan dras utifrån gapet mellan nuläge och önskeläge i GAP-frågorna. Detta beror dels på att respondenterna inte förstod utformningen av dessa frågor. Vi missade att förklara denna typ av frågor vilket gjorde det svårt för respondenterna att veta hur de skulle svara. Vi inser också att vi skulle ha haft med ett exempel av denna typ av fråga på försättsbladet till enkäten. En annan orsak till att frågorna blev så svåra att förstå för respondenterna

berodde på att vår uppdragsgivare framförde ett önskemål om att ändra utformningen av GAP-frågorna, vilket vi med hull och hår accepterade. Förändringen säkerställdes inte hos handledaren utan vi var alltför ivriga att få ut enkäten i tid. Detta medförde ett internt bortfall på cirka 29 % i ”Så borde det vara” delen av GAP-frågorna vilka utgjorde en tredjedel av enkätfrågorna.

Vår lärdom av detta resulterar i att vara mer kritisk till en framtida uppdragsgivare och istället för att lita blint på mer erfarna inom branschen, själva se till att säkerställa kvaliteten för uppdraget. En viktig insikt för oss har varit att förstå vikten av att vi personligen i slutändan bär ansvaret för resultatet av vårt arbete.

Den slutsats vi ändå kan dra av GAP-frågorna är att medarbetarna idag är väldigt nöjda med sin arbetssituation och därför skulle gapet ändå inte ha kunnat bli så stort. Vi har därmed fått erfara svårigheten med att framställa en enkät, och blivit medvetna om behovet av att pröva den i en pilotstudie.

Angående frågan om förväntningar där personen som svarade att det inte är någon idé att ha medarbetarsamtal, visar svaret att även om förväntningarna har uppfyllts så behöver det inte betyda att medarbetaren är nöjd. Det kan betyda att dennes förväntningar i negativ bemärkelse har uppfyllts. Detta resonemang gäller även frågan om medarbetarna upplever sig bli accepterade för dem de är. Samme respondent har även svarat att det heller inte gör någon nytta att yttra sig i frågan om anledningen till att inte uttrycka kritiska åsikter till sin chef. Dessa svar visar på vikten av att inte dra förhastade slutsatser av en isolerad fråga. Man bör även väga in svaren från frågor inom närliggande områden för att få en mer trovärdig bild av vad respondenten egentligen menar.

Angående frågan om medarbetarna upplever sig bli accepterade för dem de är inser vi svårigheten att förstå svaren. Vi har starkt betonat önskemål om att respondenten talar om hur denne önskar att det ska vara och då blir det svårt för respondenten att uttrycka avvikande åsikter. Vi vill ju nästan alla vara ”till lags” och att hålla med auktoriteterna är i vissa kulturer ett måste, något man gör av artighetskäl eller av tvång. Därav har vi fått insikt i svårigheten att förstå vad svaren i en enkätundersökning betyder.

En orsak till den låga standardavvikelsen anser vi kunna bero på att personalomsättningen är väldigt låg vilket innebär att medarbetarna har arbetat tillsammans under en längre tid. Det råder även arbetsrotation inom såväl arbetsgrupperna som bakmaskinerna vilket bidrar till att alla medarbetarna får chans att lära känna varandra.

Det är intressant att notera att driftledarna anser att de har ett medarbetarsamtal per år varav den ena har det i form av ett individuellt samtal det ena året och i form av ett gruppssamtal det andra året. Ur enkäten får vi information om att vissa medarbetare uppfattar det som att de har ett medarbetarsamtal oftare än en gång per år samtidigt som andra medarbetare uppfattar sig ha medarbetarsamtal mer sällan eller aldrig. Ur detta drar vi slutsatsen att driftledarna kanske inte alltid ber sin medarbetare förbereda sig inför samtalet och heller inte betonar vad det är för slags samtal som de har med sin medarbetare. Medarbetaren kan då uppfatta det som vilket samtal som helst.

Vidare forskning. Vår hjärtefråga angående mångfalden i arbetslivet handlar om att betona vikten av att integrera mångfalden i hela organisationen så att inte mångfaldstänkandet stannar på de lägre nivåerna inom organisationen. Även Pågen AB skulle dra nytta av att integrera mångfalden längre upp i organisationen.

Det är inte så lätt att uttala sig om effektiviteten kring gruppssamtal. Det handlar inte bara om en fråga om timmar och minuter för att genomföra gruppssamtal och/eller gruppssamtal i kombination med individuella samtal, utan om insatserna där en del utfall/effekter inte är omedelbart synliga eller mätbara. Pågen erbjuder en ideal miljö för

en sådan långsiktig studie. Om den avdelning som redan nu har gruppsamtal och en av de avdelningar som inte har det (eller båda) följs upp under en längre tid, skulle man kunna få ett empiriskt underlag för att uttala sig om vilken modell för gruppsamtal som är mest effektiv. I stort sätt alla andra villkor för avdelningarna är likvärdiga, det är formerna för gruppsamtal som är olika, så eventuella resultatskillnader skulle kunna härröras till formerna för gruppsamtal.

Slutligen vill vi delge vår upplevelse av samarbetet med Pågen som har varit väldigt givande och lärorikt. Vårt uppsatsarbete har underlättats av det intresse som driftledarna och vår uppdragsgivare visat. Det har varit positivt att få en insyn i driftledarnas verksamhet samt att få se hur dessa på ett så professionellt sätt värnar om sina medarbetare.

Referenser

- Bernstein, D.A., Clarke-Stewart, A., Penner, L.A., Roy, E.J., & Wickens, C.D. (2000). *Psychology* (femte upplagan). Boston: Houghton Mifflin Company.
- Carroll, A. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34, 39-48.
- Cox, T. (1993). *Cultural diversity in organizations*. San Francisco: Berrett-Koehler Publisher, Inc.
- Cummings, T.G., & Worley, C.G. (2001). *Organization Development and Change*. Cincinnati: South-Western College Publishing.
- Ekstedt, E., Jönsson, G. (2001). *Att leda platta organisationer*. Stockholm: Norstedts Juridik.
- Engquist, A. (2002). *Kommunikation på arbetsplatsen*. Stockholm: Bokförlaget Prisma.
- Fägerlind, G. (1999). *Managing diversity i USA –sett med svenska ögon*. Rådet för arbetslivsforskning, 11: e Nordiska Migrationsforskarkonferensen 28-30 oktober 1999, Göteborg.
- Hildingsson, K., & Krafft, C. (2003). *Högtid för ledarskap. Om stöd till chefer*. Stockholm: GET AB.
- Hilmarsson, H. (2003) *Samtalet med känslomässig intelligens*. Lund: Studentlitteratur.
- Holme, I.M., & Solvang, B.K. (1991). *Forskningsmetodik - om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsen, D.I., & Thorsvik, J. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur
- Jönsson, G. (2004). *Utvecklingssamtal och andra samtal som ledningsinstrument*. Stockholm. Nordstedts juridik AB.
- Maltén, A. (1998). *Kommunikation och konflikthantering – en introduktion*. Lund: Studentlitteratur.
- Mlekov, K., & Widell, G. (2003). *Hur möter vi mångfalden på arbetsplatsen?* Lund: Studentlitteratur.
- OPUkompetens AB. (2004) *PU-samtal – Medarbetarens guide till utvecklings- och lönesamtal*. Malmö: Backa-Tryck.

Seagal, L., & Horne, D. (1997). *Boken om human dynamics - Ett nytt redskap för att förstå människor och ta till vara utvecklingspotentialen i våra organisationer*. Stockholm: RUNA förlag AB.

Svenskt Näringsliv. (2002). *Mångfald i svenskt arbetsliv en förutsättning för tillväxt*, [http://sn.svensktnaringsliv.se/SN/debatt.nsf/AutonomyDebatt/2d6180d8d67fab44c1256c2100485e28/\\$FILE/mangfaldisvensktarbetsliv.pdf](http://sn.svensktnaringsliv.se/SN/debatt.nsf/AutonomyDebatt/2d6180d8d67fab44c1256c2100485e28/$FILE/mangfaldisvensktarbetsliv.pdf).

Wenström, K. (2005). Diskussion i grupp ger ny mening åt utvecklingssamtal. *Lön&Jobb*, 4, 44-46.