



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET
Företagsekonomiska institutionen

Inriktning mot organisation
VT/2006

Givande medarbetarsamtal

- en fallstudie på Volvo Parts

Kandidatuppsats

Författare:
Caroline Josefsson (851207)
Susanne Thor (841102)

Handledare: Staffan Gran

FÖRORD

Nu är tio veckors möda och hårt arbete över. Vi ställer oss dock frågan om det verkligen har varit så mödosamt? Stimulerande ämne, gott samarbete och genuint intresserade handledare har underlättat vårt arbete. Resan har gått fort även om den varit lång och under färden har vi fått många snilleblixtar: *"Du, det känns faktiskt som att vi vet vad vi pratar om..."* ... och tur är väl det.

Vi vill tacka personalavdelningen på Volvo Parts, framförallt vår handledare Kjell Fougelberg. Din entusiasm för medarbetarsamtal har inspirerat och motiverat oss. Tack Staffan Gran, vår handledare på Handelshögskolan i Göteborg, för all tid du lagt ner för vår skull. Ett stort tack även till de personer vi intervjuade, utan er hade vi inte fått ihop någonting. Sist men inte minst vill vi framhäva vår uppskattning till våra familjer och vänner, som fått stå ut med en hel del under denna tid.

Göteborg, 2 juni 2006

Caroline Josefsson

Susanne Thor

SAMMANFATTNING

Medarbetarsamtalet har blivit en vanlig företeelse i arbetslivet. Generellt sett inom den privata sektorn har nästan 64 % medarbetarsamtal. I den attitydundersökning Volvo Parts genomför årligen, framkom det 2006 att 84 % av de anställda har medarbetarsamtal. Av dessa anser endast 62 % att deras samtal är givande. Vårt uppdrag är därför att genom en fallstudie undersöka varför så många anställda på Volvo Parts inte finner sina medarbetarsamtal givande.

I vår referensram nämner vi att medarbetarsamtal kan definieras på olika sätt. Begreppet syftar på olika slags systematiska samtal mellan en chef och dennes underställda. Chefen ska vid medarbetarsamtalet representera företaget och uppfylla dess syften. Sannolikheten är dock stor att medarbetarens syften skiljer sig från företagets och därför redovisar vi i referensramen vad tänkbara syften kan vara för både medarbetare och chefer. Medarbetarsamtalet består av fler delar utöver själva samtalstillfället. Det är även viktigt att förbereda sig noggrant samt att genomföra uppföljningar. Medarbetarsamtalet har dock kritiserats bland annat för att vara ett onödigt inslag då man har en bra kontinuerlig dialog med sin chef.

Vårt huvudsakliga tillvägagångssätt för att hitta litteratur på området var att söka via biblioteket i databaser samt i sökmotorerna Gunda och Libris. För att få reda på personalens åsikter om medarbetarsamtalen på Volvo Parts valde vi att genomföra tjugo kvalitativa intervjuer med till största delen öppna frågor. Dessa intervjuer utfördes med tjänstemän, både chefer och medarbetare, som slumpmässigt valdes ut. Inför intervjuerna gjorde vi flera avväganden för att öka tillförlitligheten och minska risken för missuppfattningar. När vi sammanställde intervjuerna använde vi oss av ett matrisystem, där vi antecknade intervju svaren under olika rubriker. Den generella uppfattningen bland de personer vi intervjuade var att medarbetarsamtalen var något som upplevdes positivt. De såg det som ett tillfälle att kunna diskutera diverse aspekter i lugn och ro med chefen och det uppfattades även som att det fanns möjlighet att ta upp allt man ville resonera kring.

Volvo Parts har nyligen övergått från sitt gamla verktyg för medarbetarsamtal, Individual Contribution Plan (ICP), till ett som är webbaserat, Personal Business Plan (PBP). Tanken bakom PBP:n är att bryta ner verksamhetens övergripande mål till individuella mål. I PBP:n struktureras medarbetarsamtalet och borde på så sätt förbättra förberedelserna inför samtalet, då medarbetaren är skyldig att fylla i det webbaserade dokumentet innan samtalet äger rum.

Under intervjuerna kom det fram att förberedelserna kan förbättras, vilket vi tror att PBP:n skulle kunna underlätta. En annan sak som upplevdes bristfällig var uppföljningen. Medarbetarna känner inte att det händer någonting efter samtalet. De behöver se resultat på att det de säger behandlas och tas på allvar. Det är även viktigt att klargöra vems ansvar det är att ta initiativ till uppföljning. Ansvaret för att själva samtalet blir bra ligger på båda parter och det blir vad man gör det till.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	3
1.1. Bakgrund.....	3
1.2. Problemformulering och syfte.....	4
1.3. Företagsbeskrivning.....	4
1.4. Disposition.....	6
2. METOD	7
2.1. Vårt vetenskapliga angreppssätt	7
2.2. Litteratursökning.....	8
2.3. Val av datainsamlingsmetod.....	8
2.4. Tillvägagångssätt vid intervjuerna	9
2.4.1. Urval	9
2.4.2. Avväganden inför intervjuerna	10
2.4.3. Utformande av intervjuguide	11
2.4.4. Genomförande av intervjuer	11
2.5. Etiska avväganden.....	12
2.6. Sammanställning.....	12
3. REFERENSRAM	13
3.1. Begreppsdefinition.....	13
3.2. Medarbetarsamtals syfte	13
3.3. Förberedelse	15
3.4. Innehåll.....	15
3.5. Uppföljning	16
3.6. Kritik mot medarbetarsamtalet.....	17
4. MEDARBETARSAMTAL VID VOLVO PARTS	18
4.1. Medarbetarsamtal utifrån Volvos dokument	18
4.1.1. ”The Volvo Way”	18
4.1.2. Individual Contribution Plan	18
4.1.3. Personal Business Plan	18
4.1.4. Volvos syfte med medarbetarsamtal	20
4.2. Medarbetarsamtal utifrån intervjuerna.....	20
4.2.1. Personalens förväntningar på medarbetarsamtalet	20
4.2.2. Personalens uppfattningar om Volvos syfte	21

4.2.3. Förberedelse	22
4.2.4. Innehåll	22
4.2.5. Uppföljning	24
4.2.6. Kompetensutveckling	25
4.2.7. Personal Business Plan	26
5. ANALYS	27
5.1. Begreppsdefinition	27
5.2. Syftet med medarbetarsamtal	27
5.3. Förberedelse	29
5.4. Innehåll	29
5.5. Uppföljning	31
5.6. Kritik mot samtalet	31
6. SLUTSATSER OCH DISKUSSION	33
7. KÄLLFÖRTECKNING	37
7.1. Litteratur	37
7.2. Information ifrån Volvo AB	38
7.3. Internet	38

BILAGA 1 Intervjuguide för medarbetare

BILAGA 2 Intervjuguide för chefer

BILAGA 3 Personal Business Plan

BILAGA 4 Utvecklingsplan

1. INLEDNING

Detta avsnitt inleder vi med att beskriva den allmänna bakgrunden som ligger till grund för vårt syfte och vår problemformulering. Under rubriken problemformulering och syfte avgränsar vi det allmänna problemet till vår fallstudie på Volvo Parts. För att ge läsaren en förståelse för företaget Volvo Parts har vi valt att därefter placera vår företagsbeskrivning. Vi avslutar inledningen med en disposition över vårt arbete för att skapa en röd tråd för läsaren.

1.1. Bakgrund

*"Each member of the enterprise contributes something different, but all must contribute towards a common goal."*¹ Som ett sätt att göra avstämningar kring företagets mål använder sig företag ofta av medarbetarsamtal. Under 1960-talet började fokus läggas på utveckling och vägledning och sedan 1970-talet har man istället börjat rikta fokus alltmer på mål i dessa samtal.² Medarbetarsamtalen har i arbetslivet även andra benämningar, bland annat utvecklingssamtal, målsamtal och planeringssamtal. Engelskan använder sig av begreppet "performance appraisal" som beteckning för medarbetarsamtal.³ Detta begrepp kan dock inte riktigt likställas med de svenska begreppen eftersom det engelska syftar till ett samtal som ofta får en auktoritär karaktär då medarbetarens prestationer ska utvärderas.⁴ Detta skiljer sig något från det medarbetarsamtal som är vanligast i Sverige då det svenska samtalet har ett något bredare syfte. Medarbetarsamtal har verkligen fått genomslagskraft i Sverige och det tas ofta mer eller mindre för givet att varje medarbetare ska få möjlighet till ett sådant möte åtminstone en gång per år. Att hålla medarbetarsamtal har blivit en av de viktigaste arbetsuppgifterna för cheferna.⁵

Alla medarbetare ska känna sig delaktiga i organisationens mål, vilka även ska vara sammankopplade med varje chefs och medarbetares individuella mål. Företagen strävar efter olika saker med sina medarbetarsamtal, exempelvis kan de använda sig av dessa samtalstillfällen för att stämma av arbetets gång. Samtalet kan ha olika inriktningar som bland annat planering, avstämning och utveckling av relationer på arbetsplatsen och det kan även användas som ett tillfälle att utvärdera arbetaren. Framförallt är medarbetarsamtal ett bra sätt att få medarbetarna att arbeta mot samma mål. Under dessa samtal bryts företagets övergripande mål ner till individuella mål som fastställs genom en dialog mellan chef och medarbetare.⁶

*"Varma känslor och vackra ord är meningslösa, ja rent av falska, om relationerna bara inriktas på själva arbetet. Å andra sidan skadas inte relationer som är "produktiva" för alla inblandade av ett hårt ord då och då."*⁷ Detta citat av målsamtalens grundare, Peter Drucker, tycker vi betonar vikten av att ha ett medarbetarsamtal eftersom det är ett tillfälle att utveckla relationerna. Vi blev intresserade av denna fråga då vi genom tidigare studier insett den viktiga roll som

¹ Drucker, P. (1979) s. 336

² Mikkelsen, A. (1998) s. 35

³ Mikkelsen, A. (1998) s. 18

⁴ Meyer, H. (1991) s. 68

⁵ Tengblad, S. (2003) s. 157

⁶ Ekstedt, E. & Jönsson, G. (2005) s. 95ff

⁷ Drucker, P. (1967) s. 66f

medarbetarsamtal har samt att det är ett vanligt förekommande inslag i våra framtida roller som personalansvariga.

1.2. Problemformulering och syfte

Varje år genomför Volvokoncernen en attitydundersökning kallad Volvo Group Attitude Survey (VGAS) på hela Volvo AB. I attitydundersökningen ingår en mängd olika aspekter kring medarbetarnas arbetssituation. Enligt Hällsten och Tengblad förekommer medarbetarsamtal i större utsträckning inom den offentliga sektorn än inom den privata. Av de personer som jobbar inom den offentliga sektorn har 76 % medarbetarsamtal, till skillnad från 64 % inom den privata sektorn.⁸ Inom hela Volvokoncernen ligger denna siffra på 82 %, vilket visar att den skiljer sig från den privata sektorn generellt.⁹

Utifrån denna information fann vi det intressant att på Volvo genomföra en fallstudie, vilket innebär en studie av en specifik enhet i det sammanhang där problemet uppstår.¹⁰ Volvo Parts, en del av Volvokoncernen, tilldelade oss siffror som visade hur stor andel som var missnöjda med sitt medarbetarsamtal. Under 2001 hade 80 % av personalen samtal varav 51 % var nöjda med dessa. Siffran för 2002 gick däremot ner till att endast 47 % av de som hade medarbetarsamtal var nöjda. Nu, fyra år senare, har läget förbättrats även om Volvo Parts inte anser det tillräckligt bra då siffran i nuläget ligger på 62 % nöjda av de 84 % som har samtal.¹¹

Detta kan tyckas vara en godkänd siffra med tanke på att Volvo har en vision som betonar möjligheten till en öppen dialog och vikten av att alla medarbetare är delaktiga i fastställandet av målen. Enligt Peter Björnhage, ansvarig för VGAS, är riktlinjerna från företaget som har skapat VGAS, att minst 67 % av respondenterna ska vara nöjda med sina medarbetarsamtal.¹²

Vårt uppdrag är således att genom en fallstudie undersöka varför så många anställda på Volvo Parts inte anser sina medarbetarsamtal vara givande. Att få reda på orsakerna till missnöjdheten ökar möjligheterna för företaget att genomföra förbättringar och därmed skapa en mer positiv inställning till medarbetarsamtalen bland personalen.

Vår frågeställning blir därmed: *Varför är drygt en tredjedel av personalen på Volvo Parts missnöjda med sina medarbetarsamtal?*

1.3. Företagsbeskrivning

Volvo Parts är en av fem större affärsenheter, ”business units”, inom Volvokoncernen. De övriga fyra affärsenheterna utgörs av Volvo 3P, Volvo Powertrain, Volvo Logistics samt Volvo Information Technology. Volvo Parts som affärsenhet ansvarar för att tillgodose Volvos kunder med reservdelar och service, antingen genom återförsäljare eller genom att leverera direkt till kunden själv. Volvos kunder ska alltid kunna vara säkra på att få genuina Volvoreservdelar.¹³ ”Volvo Parts

⁸ Hällsten, F. & Tengblad, S. (2006) s. 59

⁹ Volvo Group Attitude Survey (2006)

¹⁰ Jacobsen, D. (2002) s. 95ff

¹¹ Volvo Group Attitude Survey (2001/2002/2006)

¹² Björnhage, P. (060502)

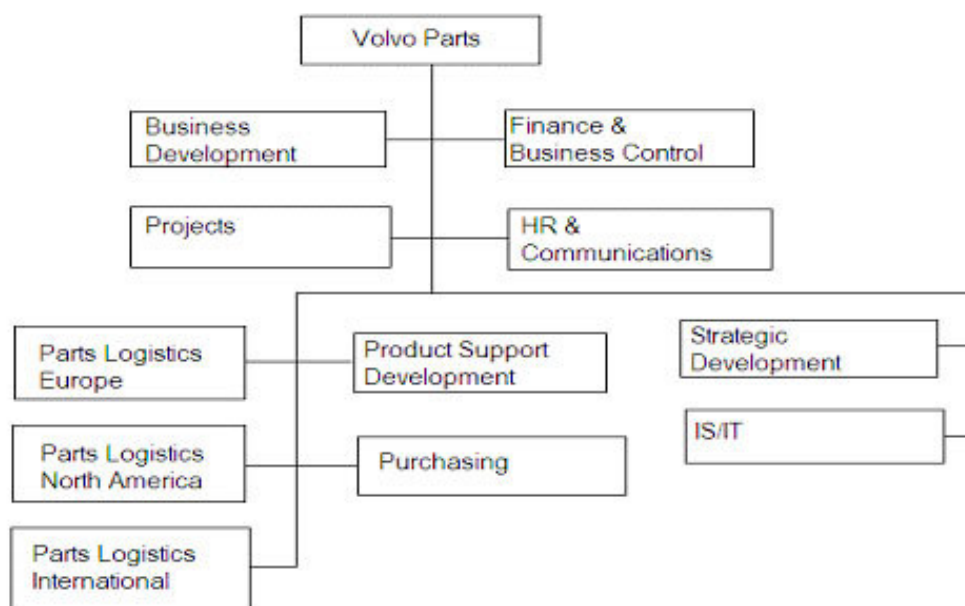
¹³ Presentationsmaterial från Volvo Parts (2005/2006)

ser till att koncernens kunder har tillgång till reservdelar och kan ge service dygnet runt till kunder som behöver hjälp.”¹⁴

Volvo Parts kunder är Mack Trucks, Renault Trucks, Volvo Lastvagnar, Volvo Bussar, Volvo Anläggningsmaskiner samt Volvo Penta, vilka utgör sex av Volvo AB:s åtta affärsområden. Övriga två affärsområden är Volvo Aero och Volvo Financial Services, men dessa bolag faller utanför Volvo Parts kundsektor.¹⁵

Volvo Parts huvudkontor är placerat i Arendal, Göteborg. Volvo Parts har globalt ungefär 3500 anställda varav knappt 400 arbetar i Göteborg. Företaget har även verksamhet i Eskilstuna och Flen, vilket innebär att det arbetar ungefär 900 personer inom Sveriges gränser. I Europa finns det ytterligare anställda i bland annat Lyon och Gent. Det är omkring 2200 anställda på Volvo Parts i Europa med Sverige inräknat. Nordamerika har drygt 900 anställda och ytterligare 360 är anställda internationellt i bland annat Australien och Sydamerika.¹⁶

Nedan visas ett organisationsschema över globala Volvo Parts. Företaget är strukturerat efter arbetsområden snarare än geografiskt.



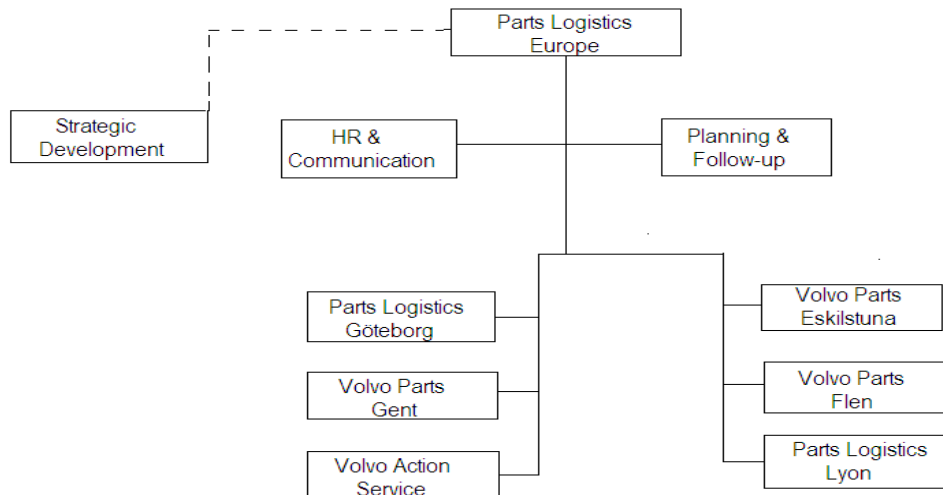
Figur 1. Organisationsschema över hela Volvo Parts

Organisationsschemat på följande sida visar Parts Logistics Europe, och dess understruktur där Volvo Action Service ingår.

¹⁴ [http://www.volvocars.com/group/sweden/sv-se/Volvo+Group/our+companies/volvoparts/volvo+parts+-+operation/\(060430\)](http://www.volvocars.com/group/sweden/sv-se/Volvo+Group/our+companies/volvoparts/volvo+parts+-+operation/(060430))

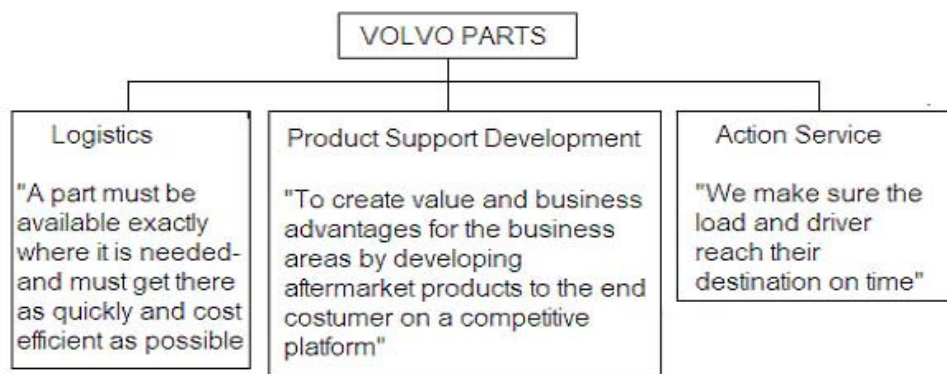
¹⁵ Presentationsmaterial från Volvo Parts (2005/2006)

¹⁶ Ibid.



Figur 2. Organisationsschema över Parts Logistics Europe

Volvo Parts har tre huvudsakliga verksamhetsområden. Det första, Logistics, står för att planera sortimentet, inköp, transport, lager, packning, logistisk utveckling, beställningar, påfyllning, samt processer och system. Det andra, Action Service, uppgifter består bland annat av att tillgodose kunderna med service i kritiska situationer, teknisk support samt administration av reservdelsbeställningar. Slutligen ansvarar det tredje verksamhetsområdet, Product Support Development, bland annat för konstruktion av reservdelar, lagningsmetoder och verktyg, teknisk support, reservdelsinformation samt framtagning av nya produktprojekt.



Figur 3. Volvo Parts verksamhetsområden med förklaringar av deras huvuduppgifter

1.4. Disposition

I vårt *metodavsnitt* beskriver vi hur vi har gått tillväga för att samla in den information vi har använt oss av. Där redogör vi även för hur vi har samlat in vår empiri samt hur vi har sammanställt och analyserat denna. Löpande i avsnittet har vi varit kritiska till de källor och det tillvägagångssätt vi valt att använda. Därefter redogör vi i *referensramen* för hur medarbetarsamtalet beskrivs i litteraturen. I *empiriavsnittet* redogör vi för Volvos tanke med medarbetarsamtalet, samt de två verktyg för medarbetarsamtal som företaget använder sig av. Vi beskriver även den riktlinje, "The Volvo Way", som Volvo använder för att kommunicera ut sitt budskap till personalen.

Empiriavsnittet innehåller dessutom den samlade information som framkommit under våra intervjuer med anställda på Volvo Parts. Utifrån referensramen analyserar vi empirin i vårt *analysavsnitt*. I avsnittet *slutsatser och diskussion* sammanfattar vi vad vi har kommit fram till och för ett resonemang kring hur medarbetarsamtalen skulle kunna förbättras samt kommenterar vad vi kommit fram till under processens gång.

2. METOD

Detta avsnitt inleder vi med att redogöra för vårt vetenskapliga angreppssätt. Vidare förklarar vi vårt tillvägagångssätt vid litteratursökning, vårt val av datainsamlingsmetod samt vårt tillvägagångssätt vid intervjuerna. Vi har även valt att beröra de etiska avväganden vi gjort i vårt arbete samt hur vi gått tillväga vid vår sammanställning. Dessutom tar vi upp självkritik avseende metod och informationskällor löpande genom texten.

2.1. Vårt vetenskapliga angreppssätt

Vi anser att vårt arbete faller inom ramarna för det hermeneutiska synsättet. ”Hermeneutik betyder ungefär tolkningslära och är numera en vetenskaplig riktning där man studerar, tolkar och försöker förstå grundbetingelserna för den mänskliga existensen.”¹⁷ Hermeneutiken tillämpas ofta inom de samhällsinriktade studierna där betoning läggs på förståelse och denna inriktning anses vara motsatsen till det naturvetenskapliga synsättet positivism. Auguste Comte som namngav positivismen menade att det var möjligt att skapa en vetenskaplig metodologi för alla vetenskapsfält. Detta synsätt, att alla vetenskaper har samma vetenskapliga metodologi, har blivit känt som vetenskaplig monism. Det som ansågs vara kunskap var det som våra sinnen och förnuft kunde uppfatta. Enligt det positivistiska synsättet skulle kunskapen vara verifierbar för att anses vara vetenskap.¹⁸

Inom hermeneutiken använder sig ofta forskaren av sin förförståelse för att närma sig sin intervjuperson i arbetet. Dessutom uppfattas inte forskaren vara lika objektiv som i undersökningar av mer kvantitativ natur. Förförståelsen, som bland annat består av kunskap, tankar och känslor, används för att kunna förstå och tolka intervjupersonen. Vi hade inte någon större förförståelse i början av detta arbete mer än allmänna diskussioner kring ämnet i tidigare kurser. Hermeneutiken har ett mer holistiskt synsätt till skillnad från positivismen som försöker undersöka saker bit för bit.¹⁹ Positivismen förespråkar även distans till det objekt som ska studeras, att forskaren exempelvis inte ska påverka intervjupersonen, vilket gör att undersökningen betraktas som mer objektiv. Annat som är väsentligt inom positivismen till skillnad från hermeneutiken är forskningens replicerbarhet, vilket innebär att forskningen ska kunna genomföras på nytt, och samma resultat uppnås.²⁰

Vår utgångspunkt har varit av deduktiv natur, då vi gått från teori till empiri. Detta innebär att vi först skaffat oss en referensram för att därefter samla in empiri. Nackdelen med denna forskningsmetodik är att forskaren söker den information denne finner relevant utifrån förväntningar vid forskningens början, och kan därför

¹⁷ Patel, R. & Davidson, B. (2003) s. 28

¹⁸ Patel, R. & Davidson, B. (2003) s. 26ff

¹⁹ Patel, R. & Davidson, B. (2003) s. 30

²⁰ Jacobsen, D. (2002) s. 36f

missa viktig information. Motsatsen till deduktion är induktion där forskaren istället utgår ifrån empiri och skapar teoretiska utgångspunkter utifrån den. Tanken bakom detta tillvägagångssätt är att informationen inte ska begränsas av något.²¹ Kritiken som riktas mot induktion handlar om ifall det verkligen är möjligt att inte ha några förväntningar, fördomar eller förförståelse vid forskningens start. Kritiken menar att människan inte kan samla in all den information som är relevant.²²

I undersökningar brukar begreppen validitet och reliabilitet diskuteras. Validitet behandlar jämförelsen mellan det man ämnar undersöka och det man i verkligheten undersöker. Reliabilitet syftar till den tillförlitlighet forskningen har, det vill säga den roll slumpen spelar.²³ Validitet motsvaras i kvalitativa undersökningar av trovärdighet och denna skapas genom att visa att data insamlats på ett lämpligt sätt.²⁴ I vår undersökning har vi försökt skapa trovärdighet genom ett detaljerat metodavsnitt. Vi försökte dessutom under intervjusituationerna skapa förtroende för att få intervjupersonerna att svara så ärligt som möjligt, vilket vi tror att de gjorde. Möjligheten finns naturligtvis att de gav oss svaren de trodde vi var ute efter, men eftersom de riktade kritik mot medarbetarsamtalet anser vi att de förmodligen svarade uppriktigt. Vi tror även att om andra personer hade genomfört samma undersökning på Volvo Parts hade resultatet blivit detsamma.

2.2. Litteratursökning

Vår informationssökning inleddes med att läsa igenom det material som vi använt oss av under tidigare kurser för att återigen sätta oss in i vad medarbetarsamtal är och innebär. För att få fram mer information kring detta ämne använde vi oss av sökmotorerna Libris och Gunda samt andra databaser via biblioteket. Utifrån den litteratur vi redan hade samt den nya som vi hittade genom vår sökning, gick vi vidare genom att använda dessa böckers referenslistor för att på så sätt få fram de ursprungliga källorna. Genom Libris och Gunda lyckades vi även finna uppsatser relevanta för vårt tema. Dessa uppsatser har bidragit till att ge oss litteraturtips snarare än information om själva medarbetarsamtalet.

Några av våra källor är utformade som handböcker, utan djupare teoretisk förankring. En nackdel med dessa är att de inte har någon referenslista, endast litteraturtips. Vi tyckte dock att de var relevanta eftersom de berörde många bra aspekter. Dessutom har dessa använts i Engqvists doktorsavhandling vilket indikerar att de är tillförlitliga.

De flesta vetenskapliga artiklarna vi fann genom vår databassökning behandlar till största delen amerikanska och engelska förhållningssätt till ett medarbetarsamtal. Vi anser att detta förhållningssätt skiljer sig från det svenska synsättet och därför har vi endast valt att använda oss av artiklarna för att poängtera skillnaden mellan dessa två synsätt.

2.3. Val av datainsamlingsmetod

För att skapa en bild av Volvos syfte med medarbetarsamtalen, använde vi oss av broschyrer samt presentationsmaterial som Volvo tillhandahållit. Resterande del av

²¹ Jacobsen, D. (2002) s. 34f

²² Jacobsen, D. (2002) s. 43

²³ Patel, R. & Davidson, B. (2003) s. 99f

²⁴ Trost, J. (2005) s. 113f

empirin baseras på kvalitativa intervjuer, vilka bland annat syftar till att identifiera okända uppfattningar.²⁵ Detta ansåg vi passade bra in på vårt uppdrag eftersom anledningarna till missnöjdheten med medarbetarsamtalen är okända. Anledningen till att vi bestämde oss för att genomföra kvalitativa intervjuer var att vi ville ha ett personligt möte med respondenterna för att på så sätt öppna upp för mer utförliga framställningar av upplevelsorna från medarbetarsamtalen. I kvalitativa intervjuer används ett underlag för intervjun, dock behöver detta inte följas utan det är själva konversationen som ska styra samtalets gång.²⁶ Att skicka ut enkäter kändes inte som någon passande metod då de oftast används för att bestämma omfattningen av redan definierade fenomen eller att studera sambandet mellan dessa fenomen.²⁷ Dessutom är det svårt att få fram de uppfattningar och tankar individer har om man inte träffar och pratar med dem.²⁸ Vi diskuterade telefonintervjuer som en alternativ form av kvalitativa intervjuer. Vi kom dock fram till att det kunde bli svårt att genom telefonintervjuer skapa den personliga kontakt som vi anser viktig i sammanhanget. Telefonintervjuer är vanligtvis standardiserade, vilket innebär att det inte ger utrymme för respondentens tolkningar och spontana associationer.²⁹

2.4. Tillvägagångssätt vid intervjuerna

Efter diskussioner med våra två handledare, Staffan Gran på Handelshögskolan och Kjell Fougelberg på Volvo Parts, kom vi fram till att genomföra tjugo intervjuer. Detta kan anses vara få då det arbetar cirka 400 personer på Volvo Parts i Göteborg. Vi valde att ha tjugo intervjuer som utgångspunkt. Om vi inte nådde mättnad efter dessa hade vi utrymme att utföra fler, vilket vi efter intervjuerna inte ansåg behövdes. Den första intervjun valde vi att genomföra tillsammans för att ha samma utgångspunkt vid efterföljande intervjuer, vilka vi utförde individuellt. Orsaken till detta är att vi på så vis har möjlighet att genomföra fler intervjuer, vilket gav oss en större informationsmängd samt en större spridning av respondenter. Nackdelen med att intervjua enskilt är att vi kan gå miste om små detaljer i individens beteende eller uttalanden. Fördelarna med att intervjua separat är dock att samtalet borde bli mer avslappnat om det bara är en som intervjuar. Enligt Trost kan dessutom den som blir intervjuaad känna sig i underläge om det är två intervjuare.³⁰ Syftet med våra intervjuer är att få fram vad respondenterna själva tycker utan att blanda in våra egna åsikter och uppfattningar. Trost menar att intervjuaren borde se det som en intervju men att respondenten istället borde se det som ett samtal. Genom detta blir det lättare för intervjuaren att utesluta sina egna åsikter, vilka man brukar dela med sig av i samtal, samtidigt som den intervjuade slappnar av då denne ser det som ett samtal.³¹

2.4.1. Urval

För att genomföra vårt urval använde vi oss av en lista av samtliga tjänstemän på Volvo Parts i Göteborg, vilka vi i fortsättningen benämner medarbetare eller chefer. Anledningen till att vi valde bort arbetarna var att vi även ville undersöka inställningen till det nya system som används vid medarbetarsamtal. Detta system används i nuläget inte av dessa arbetare då alla inte har tillgång till egen dator.

²⁵ Starrin, B. & Renck, B. (1996) s. 53

²⁶ Holme, I. & Solvang, B. (1997) s. 100f

²⁷ Starrin, B. & Renck, B. (1996) s. 55

²⁸ Alvesson, M. & Deetz, S. (2000) s. 216

²⁹ Trost, J. (2005) s. 22

³⁰ Trost, J. (2005) s. 46

³¹ Trost, J. (2005) s. 34

Dessutom representerar arbetarna en relativt liten del av personalen. På listan kunde vi urskilja vilka som var medarbetare och vilka som var chefer samt hur hög position dessa har. Vi valde att bortse från VD och ledningsgruppen i vårt arbete av två anledningar. Dels är det svårt att få tid med dessa högt uppsatta personer och dessutom anser vi att det största behovet av medarbetarsamtal förekommer på de lägre nivåerna i företaget. De chefer vi intervjuade var avdelningschefer och gruppchefer. Då vi ville garantera att få med chefer i vårt urval använde vi oss av ett stratifierat urval, vilket innebär att individerna organiseras i två olika så kallade strata, chefer och medarbetare.³² Chefskategorin bestod av 41 personer och vi bestämde oss för att intervjua 10 % av dessa, med andra ord fyra personer. Vi valde detta tillvägagångssätt för att garantera att vi skulle kunna få olika perspektiv från både chefer och medarbetare. Eftersom det fanns färre chefer än medarbetare valde vi att intervjua en större procent chefer än medarbetare.

Själva urvalet genomförde vi genom att räkna till var tionde på listan över chefer. Orsaken till att vi valde siffran tio var att vi delade 41 med fyra, vilket ger oss siffran tio. Medarbetarkategorin bestod av 281 personer och vi skulle intervjua sexton av dessa för att det sammanlagt skulle bli tjugo intervjuer, vilket motsvarar 5,7 %. Detta urval genomförde vi på samma sätt som vid chefsurvalet. Vi delade 281 med sexton, vilket gav oss siffran sjutton. Utifrån denna siffra valde vi var sjuttonde medarbetare på listan. Redan i förväg bestämde vi oss för att skapa en urvalsmetod vid eventuellt bortfall. Vi bestämde att vi skulle ta nästkommande namn på listan efter den utvalde medarbetaren.

Vi tog kontakt med våra intervjupersoner med hjälp av vår handledare på Volvo Parts. Ett mail sändes till de utvalda som informerade dem om att vårt urval var slumpmässigt samt att vi kommer från Göteborgs Universitet och håller på med ett uppsatsarbete om medarbetarsamtal. Mailet innehöll även information om när/var intervjun skulle äga rum samt vart de skulle höra av sig om de inte kunde närvara. De personer som svarade att de inte kunde närvara samt de personer som inte svarade alls kontaktades via telefon för att om möjligt boka in en annan tid. Detta gjordes eftersom personen måste ge ett besked direkt vid telefonkontakt, till skillnad från om kontakten sker via brev eller mail.³³

2.4.2. Avväganden inför intervjuerna

För att ha så lite inverkan på själva samtalet som möjligt har vi försökt eliminera yttre faktorer i största möjliga utsträckning. Intervjusituationen utgör en stor påverkan för det som individen kommer att berätta för oss som intervjuare. Även språkbruket är oerhört viktigt, vilket var orsaken till att vi noga tänkte igenom val av ord att när vi utformade vår intervjuguide.³⁴ Enligt Trost är platsen för själva intervjun viktig då det ska vara en plats där respondenten känner sig trygg samt där samtalet kan ta plats ostört.³⁵ Då samtliga respondenter jobbar på samma geografiska placering var det mest praktiskt att vi intervjuare kom till Volvo Parts för att utföra intervjuerna snarare än att träffas på någon annan plats. Till vårt förfogande fick vi ett konferensrum samt ett kontor. Dessa två lokaler är platser som varken våra respondenter eller deras chefer vanligtvis befinner sig i, vilket leder till att de anses som neutrala platser.

³² Holme, I. & Solvang, B. (1997) s. 186

³³ Lundahl, U. & Skärvad, P. (1999) s. 118f

³⁴ Alvesson, M. & Deetz, S. (2000) s. 216

³⁵ Trost, J. (2005) s. 44

Vi avsatte tre dagar till intervjuerna, där vi hade fyra tider per dag för genomförandet. För att ge gott om utrymme till samtalet avsatte vi ungefär fyrtiofem minuter till varje intervju. Utöver detta avsatte vi även lika lång tid mellan varje intervju för att kunna reflektera samt anteckna tankar kring den genomförda intervjun. Nyttan med detta påpekas även av Wallén som nämner att vissa sammanhang kan behöva kommentarer för att det ska framkomma vad som menades.³⁶ Detta tidsmellanrum fungerade även som en åtgärd för att motverka tidspressen på själva samtalet, vilket innebar att det fanns utrymme att prata mer än planerat om det fanns behov av detta.

2.4.3. Utformande av intervjuguide

Vi inledde våra intervjuer med relativt öppna frågor. Detta för att respondenterna skulle berätta så fritt som möjligt utan att bli för styrda av frågorna.³⁷ Efter att dessa frågor kändes uttömnda ställde vi några följdfrågor för att på detta sätt öppna upp för tankegångar som respondenterna inte varit inne på tidigare. Den intervjuform vi valde att använda oss av har en låg grad av standardisering, då vi anpassade vårt språkbruk till de personer vi intervjuade. Vi lät dessutom själva samtalet bestämma ordningen på frågorna. Ytterligare drag i våra intervjuer som pekar på att de inte var standardiserade är att följdfrågorna var beroende av respondentens svar. Våra frågor är inte strukturerade då de inte har några fasta svarsalternativ utan svaret var helt upp till våra respondenter att formulera.³⁸

Innan vi började intervjuar beslutade vi även att först skicka vår intervjuguide till vår handledare på Volvo Parts för att han skulle ha möjlighet att kommentera denna. Eftersom vår handledare är insatt i företaget ville vi se om våra frågor skulle kunna missuppfattas på något sätt. Dessutom bestämde vi oss för att genomföra en provintervju med en person vi vet har haft medarbetarsamtal under många år i sitt arbetsliv. Detta gjorde vi för att testa den intervjuguide vi utformat och för att försöka hitta frågor som eventuellt kunde missförstås.³⁹

2.4.4. Genomförande av intervjuer

Då vi valde att genomföra största delen av intervjuerna individuellt ansåg vi det viktigt att spela in våra intervjuer eftersom det är svårt att fullt koncentrera sig på respondenten och samtidigt anteckna. Genom att spela in samtalet är det lättare att fokusera på det som sägs och man får på så sätt större möjlighet att återknyta till viktiga saker som nämns av den intervjuade. Enligt Alvesson och Deetz kan inspelandet av samtalet leda till oro hos den som blir intervjuad och därför bör intervjuaren erbjuda att stänga av bandspelaren under vissa delar av samtalet.⁴⁰ Dock är det enligt Wallén fördelaktigt att spela in samtalet då stora delar kan glömmas bort av intervjuaren. Detta förutsätter att inspelningen inte stör samtalet.⁴¹ Vi beslöt oss dock för att i början av intervjun fråga om vi fick spela in samtalet, istället för att erbjuda att stänga av den under vissa delar. För att spela in samtalet har vi valt att använda oss av en mp3-spelare samt en bärbar dator med mikrofon.

³⁶ Wallén, G. (1996) s. 78

³⁷ Hilmarsson, H. (1999) s. 94

³⁸ Trost, J. (2005) s. 19ff

³⁹ Patel, R. & Davidson, B. (2003) s. 58

⁴⁰ Alvesson, M. & Deetz, S. (2000) s. 217

⁴¹ Wallén, G. (1996) s. 78

2.5. Etiska avväganden

Eftersom vi ville genomföra kvalitativa intervjuer samt spela in dessa har etik fått en central del i vårt arbete. Enligt Trost skiljer sig tystnadsplikt, konfidentialitet och anonymitet åt. Han menar att anonymitet innebär att det inte går att identifiera den intervjuade. Begreppet konfidentialitet står för att man inte för vidare den information som kommer fram. Tystnadsplikt är det löfte som man utlovar till den individ som blir intervjuad, vilket innebär att det är relaterat till begreppen konfidentialitet och anonymitet.⁴² Enligt Alvesson och Deetz är det viktigt att man flera gånger garanterar för den som blir intervjuad att det som sägs är anonymt. Genom upprepning skapas trovärdighet för den som intervjuar.⁴³ Vi anser att författarna i detta fall använder sig av termen anonymitet som synonym till konfidentialitet, eftersom man i en intervjusituation i de flesta fall vet vem man pratar med. Under våra intervjuer var det inte möjligt för intervjupersonen att vara anonym då vi i förväg visste personens namn, dock erbjöd vi de intervjuade konfidentialitet. Vår handledare på Volvo Parts och vi själva är de som vet vilka vi har intervjuat. Utöver oss är även personalchefen för Volvo Parts i Göteborg till viss mån medveten om vilka som blev kallade till intervju. Vi som intervjuade är dock de enda som vet vad varje enskild individ berättade under samtalet. I rapporten förekommer inga namn och dessutom har vi försökt att inte ha med utpekande citat och kommentarer som eventuellt skulle kunna undanröja konfidentialiteten.

2.6. Sammanställning

Efter att vi genomfört intervjuerna var det dags att sammanställa resultatet. Vi lyssnade igenom inspelningarna av intervjuerna och skrev ner sammanfattande meningar samt citat, eftersom citat kan hjälpa till att illustrera de åsikter som vi vill förmedla.⁴⁴ Detta tillvägagångssätt valde vi eftersom vi ansåg det vara alltför tidskrävande och onödigt att skriva ner allting ord för ord. Vi sparade dessutom inspelningarna under hela bearbetningsprocessen för att kunna gå tillbaka och lyssna flera gånger om någonting var oklart.

Enligt Merriam måste forskaren leta efter återkommande företeelser i informationen för att utarbeta kategorier.⁴⁵ När vi genom sammanfattningarna fick en övergripande bild av materialet bestämde vi därför några huvudkategorier utifrån de områden som var vanligt förekommande i intervjuerna. Vi sorterade därefter in informationen under rubriker i en matris. När all relevant information var sorterad underlättade det sammanställningen av empirin.

⁴² Trost, J. (2005) s. 40f

⁴³ Alvesson, M. & Deetz, S. (2000) s. 217

⁴⁴ Holme, I. & Solvang, B. (1997) s. 144

⁴⁵ Merriam, S. (1994) s. 145

3. REFERENSRAM

I detta avsnitt definierar vi först begreppet medarbetarsamtal utifrån olika perspektiv. Efter detta beskriver vi hur man förbereder sig inför ett samtal av denna form och beskriver syftet med samtalet samt vad det vanligtvis innehåller. Vi tar även upp olika aspekter som berör uppföljning samt slutligen den kritik som riktas mot medarbetarsamtalet.

3.1. Begreppsdefinition

Det finns många olika namn på det som vi i denna uppsats har valt att kalla medarbetarsamtal. Utvecklingssamtal, uppföljningssamtal, vägledningssamtal, målsamtal och planeringssamtal är andra benämningar på detta fenomen. Även om det finns flera olika namn på denna företeelse brukar de ha samma betydelse.⁴⁶ Begreppet medarbetarsamtal är en term som syftar på olika slags systematiska samtal mellan en chef och dennes underställda.⁴⁷ De flesta definitioner av begreppet betonar att det är ett planlagt och regelbundet återkommande samtal med tydliga riktlinjer. Engquist ger följande definition:

”En förberedd regelbundet återkommande diskussion mellan chef och medarbetare avhandlande verksamhetens mål och medel och som präglas av ömsesidighet.”⁴⁸

I denna definition framkommer inte riktigt individens personliga vinning av samtalet. Detta anser Engqvist dock täcks upp av det faktum att han kallar samtalet för utvecklingssamtal.⁴⁹ Granberg gör en liknande definition där han framhåller vikten av relationen mellan medarbetare och chef:

”Utvecklings- och planeringssamtal är systematiskt upplagda samtal mellan chef och medarbetare för planering, ömsesidigt informationsutbyte och utveckling av relationer.”⁵⁰

Att medarbetarsamtalet i de flesta fall är systematiskt och formaliserat är det som oftast skiljer det från andra samtal mellan chef och medarbetare.⁵¹ Lindgren menar dessutom att genom att kalla samtalen för medarbetarsamtal betonas den jämställda relationen mellan chefen och dennes underställda.⁵²

3.2. Medarbetarsamtalets syfte

Syftena med medarbetarsamtalen som beskrivs i litteraturen är relativt många. Detta betyder dock inte att de motverkar varandra, utan ofta samverkar de på ett bra sätt. Det kan dock vara så att chefens syfte skiljer sig från medarbetarens. Chefen representerar företaget och tjänar organisationens syften, medan medarbetaren vill att hans eller hennes egna behov ska uppfyllas genom samtalet. För att undvika missförstånd är det viktigt att vara medveten om att syftena kan skilja sig åt.

⁴⁶ Engquist, A. (1990) s. 26

⁴⁷ Røvik, K. (2000) s. 50

⁴⁸ Engquist, A. (1990) s. 31

⁴⁹ Ibid.

⁵⁰ Granberg, O. (2003) s. 370

⁵¹ Granberg, O. (2003) s. 371

⁵² Lindgren, M. (2001) s. 9

Dessutom kan det underlätta om tydliggöra sina syften för den andra parten.⁵³ Målen har en central plats i medarbetarsamtals syfte men Mikkelsen menar att det krävs att målen uppfyller de behov chefer och anställda har. Uppfylls behoven anses medarbetarsamtalen vara konstruktiva och fungera bra. Uppföljning och feedback är de två viktigaste aspekterna för medarbetarna, dessutom läggs det även en hel del vikt vid individens utbildningsbehov.⁵⁴

Lyckade medarbetarsamtal ger chefen möjlighet att underlätta den yrkesmässiga utvecklingen för sina medarbetare. Detta skapar förutsättningar för att kunna utnyttja all den kompetens som finns bland personalen, vilket ökar möjligheten att driva en framgångsrik verksamhet.⁵⁵ Medarbetarsamtal blir på så sätt ett verktyg för ett effektivare ledarskap, då chefen kan bevaka ifall alla underställda arbetar efter samma mål. Det är dessutom ett lämpligt forum för chefen att få återkoppling på sitt ledarskap och därmed få möjlighet att kunna förbättra och utveckla detta.⁵⁶ Medarbetarsamtal blir även en kanal för organisationen att sprida information om dess mål och planer.⁵⁷ För chefen är syftet, enligt Ronthy-Östberg och Rosendahl, främst ett sätt att försöka utveckla organisationen och genom detta lösa de uppgifter som finns inom företaget. Att få rätt person på rätt arbetsplats är också något som chefen kan använda samtalen till. Ronthy-Östberg och Rosendahl nämner även att det är möjligt att använda samtalen till att följa upp de insatser och uppgifter som utförs av medarbetarna.⁵⁸

Medarbetaren får genom medarbetarsamtal möjlighet att ta upp aspekter gällande sin arbetsituation som inte får samma fokus i det vardagliga arbetet.⁵⁹ Dessa aspekter handlar oftast om möjligheten att följa upp det arbete som utförs.⁶⁰ För medarbetaren innebär medarbetarsamtal en chans att utbyta synpunkter i en dialog angående det som kretsar kring arbetsituationen, både det personliga och det mer uppgiftsorienterade. Relationen mellan chefen och medarbetaren får genom samtalen en chans att utvecklas, då de kan lära känna varandra under andra omständigheter än de vardagliga mötena. Den personliga utvecklingen för medarbetaren skapas genom uppsättandet av mål tillsammans med chefen, vilket i sig kan främja känslan av delaktighet i arbetet.⁶¹ Ronthy-Östberg och Rosendahl förklarar medarbetarens behov av medarbetarsamtal som ett sätt att tillfredsställa de mänskliga behoven av bland annat gemenskap och återföring. Samtalen kan av medarbetaren användas som ett sätt att återge idéer på hur arbetet kan förbättras, samt få tillfälle att diskutera sina behov av utveckling eller personliga mål.⁶²

Även om relationen mellan chef och medarbetare har stor inverkan på det arbete som utförs kan man inte bortse ifrån vikten av gruppens påverkan. En medarbetare är inte skild från övriga kollegor eftersom alla tillsammans utgör en del av något större. Detta

⁵³ Granberg, O. (2003) s. 375

⁵⁴ Mikkelsen, A. (1998) s. 19

⁵⁵ Fellingner, Å. (2005) s. 145

⁵⁶ Ronthy-Östberg, M. & Rosendahl, S. (1999) s. 99

⁵⁷ Granberg, O. (2003) s. 375

⁵⁸ Ronthy-Östberg, M. & Rosendahl, S. (1999) s. 99

⁵⁹ Fellingner, Å. (2005) s. 145

⁶⁰ Mikkelsen, A. (1998) s. 19

⁶¹ Hilmarsson, H. (1999) s. 179

⁶² Ronthy-Östberg, M. & Rosendahl, S. (1999) s. 99f

innebär att trots att samtalet ska vara fokuserat på individen går det inte att bortse ifrån gruppen.⁶³

Cummings och Schwab menar att organisationer strävar efter att uppnå två olika syften med medarbetarsamtal. Mot bakgrund av detta beskriver de två olika perspektiv på samtalet, ett värderingsperspektiv och ett utvecklingsperspektiv. Värderingsperspektivet fokuserar på mätning och utvärdering av medarbetarens prestationer och resultat. Medarbetarsamtalet fungerar då som ett sätt att ta fram underlag till beslut om till exempel belöning och befordran, vilket innebär att chefen får en bedömande roll. Utvecklingsperspektivet inriktar sig istället mer på framtiden och hur medarbetaren kan förbättra sina prestationer. Medarbetarsamtalet är i detta fall till för att identifiera områden som medarbetaren kan utveckla och chefens uppgift blir att guida medarbetaren rätt i denna utveckling.⁶⁴

3.3. Förberedelse

Det är svårt att få till ett givande medarbetarsamtal utan att både chef och medarbetare har förberett sig. Det är därför ett gemensamt ansvar att förbereda sig ordentligt. Det är chefens ansvar att i god tid innan samtalet informera alla sina medarbetare om detta samt poängtera vikten av att de förbereder sig.⁶⁵

Innan medarbetarsamtalet genomförs bör både chefen och medarbetaren tänka igenom vad de vill få ut av samtalet och förbereda genomförandet av detta. Det är lämpligt att bestämma vilka områden som ska diskuteras under samtalet och på så sätt underlätta förberedelserna.⁶⁶ Om man inte har förberett sig finns det en risk för att viktiga aspekter man önskat diskutera glöms bort. Det är naturligtvis viktigt med spontana samtal, men de förekommer i det vardagliga arbetslivet ändå. Medarbetarsamtalets syfte är inte att likställa med en vardaglig dialog utan för att medarbetarsamtalet ska bli lyckat krävs ordentliga förberedelser.⁶⁷ Yttre omständigheter i form av omorganisationer kan dessutom komma att påverka förberedelserna och samtalet exempelvis genom att chefen får fler underställda att genomföra medarbetarsamtal med.⁶⁸

En annan aspekt av förberedelserna är att de tonar ner situationen och samtalet som sådant blir inte den dramatiska företeelse det ibland uppförstoras till att vara. Kontroll skapas genom förberedelser och den tid som läggs ner bör fås igen i form av ett givande samtal.⁶⁹

3.4. Innehåll

Innehållet i ett medarbetarsamtal kan variera mycket beroende på medarbetaren, chefen och relationen mellan dessa två individer. Enligt Ekstedt och Jönsson är det oerhört viktigt att beakta alla olika aspekter som rör individen för att kunna få en uppfattning om personen.⁷⁰

⁶³ Jönsson, G. (1989) s. 11

⁶⁴ Cummings, L. & Schwab, D. (1973) s. 4ff

⁶⁵ Jönsson, G. (1989) s. 42ff

⁶⁶ Fellinger, Å. (2005) s. 150

⁶⁷ Ronthy-Östberg, M. & Rosendahl, S. (1999) s. 121

⁶⁸ Ekstedt, E. & Jönsson, G. (2005) s. 97f

⁶⁹ Norrby, C. (2004)

⁷⁰ Ekstedt, E. & Jönsson, G. (2005) s. 98

Enligt Hilmarsson finns det olika områden som tas upp under ett medarbetarsamtal. De som nämns är organisationen, relationer och samarbete samt medarbetaren. Viktiga aspekter som rör organisationen lyfts fram, såsom vilka mål som finns uppsatta samt om de har uppnåtts. Vidare tas även eventuella omorganisationer upp samt saker relaterade till arbetsmiljön. Man behandlar dessutom hur arbetet mellan de olika medarbetarna fungerar inom organisationen, vilket även inkluderar relationen mellan chef och medarbetare. I detta sammanhang är det även lämpligt att ta upp eventuella problem, såsom konflikter som behöver hanteras på något sätt. Generellt sett brukar det, gällande medarbetaren, även tas upp hur det går med arbetsuppgifterna och vad som skulle kunna förändras. Det sätts också personliga mål samt görs en avstämning gällande behov av vidareutbildning.⁷¹

Ekstedt och Jönsson delar upp innehållet i tre ämneskategorier: arbetsuppgifter, arbetsmiljö samt livet. Dessa tre kategorier skiljer sig något från Hilmarssons indelning och berörs av flera olika aspekter. Området arbetsuppgifter innefattar i regel, enligt Ekstedt och Jönsson, saker såsom verksamhetens mål, medarbetarens kunskapsnivå samt eventuellt behov av kompetensutveckling. Författarna menar även att nuvarande arbetsuppgifter, prestationer, ambitioner, möjlighet till påverkan samt vad som är medarbetarens ansvar och vilken befogenhet denna individ har ingår i området arbetsuppgifter. Saker såsom lokaler, ljud, arbetsfördelning, rutiner inom administrationen, samarbete med chef och andra inblandande, den tillgängliga utrustningen samt de relationer som finns inom de olika arbetsgrupperna tillhör alla den andra ämneskategorin, arbetsmiljö. Det som tillfaller livet berör de aspekter som inte är direkt relaterat till arbetet men ändå utgör en inverkan på det arbete medarbetaren utför. Som exempel på detta kan nämnas fritidsintressen, familj och vänner.⁷²

Det är vanligt att associera medarbetarsamtalet med löneförhandlingar eftersom medarbetarens prestationer diskuteras vid båda tillfällena. Fellingner anser dock att det är viktigt att hålla isär dessa olika diskussioner eftersom det annars finns en risk för att lönediskussionen stör de andra områdena under samtalet. Hon menar att det inte går att kommunicera öppet om man vid samma tillfälle ska förhandla om lönen.⁷³

3.5. Uppföljning

Även om de allra flesta är medvetna om hur viktigt det är med uppföljning, är den något som ofta glöms bort eller hastas igenom. Om medarbetaren upplever att medarbetarsamtalet inte leder till något resultat är det lätt att förtroendet för kommande samtal förstörs. Det blir till något nödvändigt ont istället för det givande samtal som det bör och ska vara. Det kanske inte är rimligt att begära att resultatet av alla aspekter som tas upp under samtalet kan bli till medarbetarens belåtenhet. Dock bör medarbetarna kunna begära att frågan behandlas och att de får veta vad som händer med den.⁷⁴ Fellingner nämner att det är viktigt att dokumentera medarbetarsamtalet för att genom denna dokumentation dels få en bra övergång till kommande samtal och dels kunna följa upp det som diskuterats.⁷⁵

⁷¹ Hilmarsson, H. (1999) s. 180

⁷² Ekstedt, E. & Jönsson, G. (2005) s. 97f

⁷³ Fellingner, Å. (2005) s. 148

⁷⁴ Jönsson, G. (1989) s. 64f

⁷⁵ Fellingner, Å. (2005) s. 155

Ronthy-Östberg och Rosendahl menar att medarbetarsamtalet bör ses som en del av en process snarare än som en enskild företeelse. Har man samtal ofta får medarbetarna större möjlighet till att diskutera sina arbetsuppgifter, relationer och privatliv eftersom samtalet i sig blir ett naturligt moment i arbetet. Vidare menar Ronthy-Östberg och Rosendahl att det kanske inte är nödvändigt att lösa en konkret uppgift efter samtalet. Snarare är det väsentliga att visa att samtalen tas på allvar av företaget och chefen. Kontinuerlig uppföljning leder bland annat till ökad arbetsmotivation.⁷⁶

Enligt Mikkelsen är det vanligt förekommande att medarbetare kritiserar medarbetarsamtalet eftersom de känner att det inte händer någonting efter samtalet.⁷⁷ Genom att ge medarbetaren återkoppling på de utsatta målen ges en positiv inverkan på dennes prestationer. Det är viktigt att det kontinuerligt sätts upp nya mål för att bevara motivationen till att nå högre prestationer. Medarbetare kan lätt känna att återkopplingen blir innehållslös om den inte kan jämföras med mål eller andra prestationsmål.⁷⁸ Jönsson menar att för att kunna fortsätta utvecklingen är det nödvändigt att följa upp medarbetarsamtalen. Detta kan även liknas vid det som Mikkelsen nämner kring behovet av att kontinuerligt sätta upp nya mål för att nå högre prestationer. Ett återkommande problem kring uppföljningen är att det ibland är oklart vem som har ansvaret för att utföra åtgärder till följd av samtalet. Enligt Jönsson faller detta ansvar på chefen då det är denna person som utför samtalet med medarbetaren.⁷⁹

3.6. Kritik mot medarbetarsamtalet

Användandet av medarbetarsamtal kan ibland ses som oväsentligt eftersom många chefer anser att de redan har en bra dialog med sina medarbetare samt känner att de alltid är tillgängliga. Samtalet har även kritiserats för att många medarbetare känner att det inte resulterar i något, att de kanske redan tidigare försökt genomföra förändringar men att detta inte varit möjligt. Alla känner sig heller inte bekväma med att öppna sig inför sin chef.⁸⁰

Enligt Granberg är en kritik mot medarbetarsamtalet att det kan ses som ett sätt för ledningen att kontrollera personalen till att följa verksamhetens direktiv i form av normer och värderingar. Ytterligare skrivs det att samtalet kan användas för att förstärka den makt chefen hyser över medarbetarna.⁸¹ Dessutom är det lätt att löften som har givits under tidigare medarbetarsamtal inte har uppfyllts, vilket kan leda till att medarbetaren tappar förtroende för samtalet, chefen och organisationen som sådan. Under samtalet kan även fokus hamna på chefens problem eller på att kritisera andra individer på arbetsplatsen, vilket inte är tanken bakom samtalet då detta skulle kunna göra mer skada än nytta. Det förekommer även att cheferna missförstår innebörden av samtalet och istället tror att det är en möjlighet för medarbetaren att begära löneförhöjning eller dylikt.⁸²

⁷⁶ Ronthy-Östberg, M. & Rosendahl, S. (1999) s. 151

⁷⁷ Mikkelsen, A. (1998) s. 123

⁷⁸ Mikkelsen, A. (1998) s. 139f

⁷⁹ Jönsson, G. (1989) s. 64f

⁸⁰ Jönsson, G. (1989) s. 13f

⁸¹ Granberg, O (2003) s. 386f

⁸² Nyström, J. (2001) s. 53f

4. MEDARBETARSAMTAL VID VOLVO PARTS

I detta avsnitt redovisar vi de verktyg Volvo Parts använder vid medarbetarsamtal samt Volvos syfte med medarbetarsamtalen. Vi redovisar dessutom vad som kommit upp under våra intervjuer med medarbetare på Volvo Parts. Vi har valt att dela upp denna information i liknande huvudområden som finns i vår referensram. De huvudområden vi tar upp här är syfte och förväntningar, förberedelse, innehåll, uppföljning, kompetensutveckling samt Personal Business Plan. Vissa av dessa områden är uppdelade i underrubriker för att ge en tydligare struktur.

4.1. Medarbetarsamtal utifrån Volvos dokument

4.1.1. "The Volvo Way"

Volvokoncernen använder sig av ett häfte, "The Volvo Way", som är tänkt att ge en introduktion till företaget och fungera som en guide för chefer och medarbetare på Volvo. Detta häfte tar upp viktiga aspekter av Volvo såsom deras vision, deras mål, vilken position de strävar efter samt företagskulturen. Koncernen betonar i boken vikten av att ha en öppen dialog för att kunna förbättra företaget i helhet. Genom kontinuerliga medarbetarsamtal hoppas Volvo kunna klargöra sina mål samt undersöka kompetensutvecklingsbehovet. Koncernen betonar även vikten av att ge feedback på medarbetarnas prestationer.⁸³

4.1.2. Individual Contribution Plan

Tidigare har Volvo Parts använt sig av ett system kallat Individual Contribution Plan (ICP) i samband med medarbetarsamtalen. Syftet med ICP:n var att förtydliga medarbetarens planering av sitt arbete samt att få ett bra instrument för uppföljning av medarbetarens mål och utveckling. ICP:n innehöll information om några huvudområden, bland annat karriärplanering, där frågor gällande individens befattning diskuterades. Vidare togs medarbetarens mål, både kortsiktiga och långsiktiga, upp samt individens behov av kompetensutveckling, både professionellt och personligt. Utöver detta togs dessutom upp, när och på vilket sätt, mätningen skulle genomföras för att ta reda på huruvida målen uppfyllts. Samtidigt som ett datum sattes för uppföljning undertecknades ICP:n av både chef och medarbetare.⁸⁴

4.1.3. Personal Business Plan

Verktysbeskrivning

Volvo AB har nu skapat ett nytt webbaserat system, vilket är tänkt som underlag för medarbetarsamtalen. Detta nya verktyg ska utveckla och stärka bolagets identitet, skapa respekt, öka effektiviteten samt öka rörligheten inom företaget. Volvo Parts använder sig i dagsläget av detta nya verktyg, Personal Business Plan (PBP), vilket ska stimulera till en kontinuerlig dialog mellan chef och medarbetare. Tanken med PBP är att öka effektiviteten i företaget genom att knyta an företagets mål till individens personliga mål. Syftet är att hjälpa medarbetaren fokusera på de individuella målen, vilka baseras på de övergripande målen för medarbetarens

⁸³ The Volvo Way (2004)

⁸⁴ Presentationsmaterial från Volvo Parts (2005/2006)

avdelning, samt vara ett minnesdokument över vad som bestämts mellan chef och medarbetare.⁸⁵

Genom verktyget kan man skapa en utvecklingsplan, med personliga affärs- och utvecklingsmål, som sträcker sig ett år framåt i tiden. För att få hjälp med att planera en långsiktig utveckling kan man skapa en karriärutvecklingsplan i systemet. PBP:n består av några punkter som ska genomgå under loppet av ett år. Det första steget i processen är att skapa medvetenhet och förståelse för företagets mål, och utifrån detta sätta sina egna mål. Detta görs i början av året och när ett halvår har gått är det dags för en avstämning av dem. När året är slut ska en slutlig utvärdering genomföras, vilken är tänkt att ske i samband med nästa års kommande medarbetarsamtal.⁸⁶

Tanken med PBP är att det krävs förberedelse inför samtalet, samt att ansvaret delas mellan chef och medarbetare. Verktyget ska fungera som en tvåvägskommunikation, med feedback på vad chefen kan göra för att underlätta arbetets gång samt en redogörelse för medarbetarens skyldigheter. Tanken är att samtalet inte ska vara ett tillfälle för personangrepp utan snarare en plattform för en öppen dialog. Genom denna dialog anser Volvo AB att de ska kunna skapa framgång.⁸⁷

Upplägg

Nedan följer en kort sammanfattning av huvudområdena i PBP:n samt några exempel på bedömningspunkter (se även bilaga 3).

Personliga affärsmål

- Målet
- Mätmetod
- Tidsram
- Aktiviteter
- Målkomentar (medarbetare)
- Målkomentar (chef)

Personliga utvecklingsmål

- Målet
- Mätmetod
- Tidsram
- Aktiviteter
- Målkomentar (medarbetare)
- Målkomentar (chef)

Utvärdering av avgörande färdigheter och kärnbeteenden/kompetenser

- Avgörande professionella/tekniska färdigheter
 - Kompetens (bestäms av medarbetaren)
 - Erforderlig nivå för detta jobb
 - Medarbetarens rankning
 - Chefens rankning

⁸⁵ Presentationsmaterial från Volvo Parts (2005/2006)

⁸⁶ Ibid.

⁸⁷ Ibid.

- Volvos ledarkompetenser
 - Kompetens (ex. på fasta egenskaper som utvärderas följer nedan)
 - Mod och integritet
 - Inspirerande ledarskap
 - Lär sig från erfarenhet
 - Medarbetarens rankning
 - Chefens rankning
- Styrkor och potentiella utvecklingsområden

4.1.4. Volvos syfte med medarbetarsamtal

Enligt direktiven från Volvo AB ska alla anställda ha ett medarbetarsamtal, vilket är ett enskilt samtal mellan chef och medarbetare som genomförs för att få möjlighet att stämma av mål, ge feedback samt diskutera framtiden. Det är dessutom ett tillfälle för båda parter att ge sitt perspektiv på medarbetarens arbetsprestationer under den senaste tidsperioden; om de uppställda målen har uppnåtts, om det finns nya krav och förväntningar samt vad som krävs för att uppnå nya mål och förutsättningar. Medarbetarsamtalet skiljer sig gentemot den dagliga dialogen med chefen eftersom dialogen nästan bara innehåller den nuvarande arbetsituationen. De tidigare direktiven i ICP:n säger att samtalen bör utföras minst en gång per år samt att det är chefens ansvar att samtalet genomförs även om medarbetaren har möjlighet att tillkalla ett medarbetarsamtal vid upplevt behov. I nuläget betonas istället medarbetarens ansvar i PBP:n, där det blir dennes ansvar att begära ett samtal. Chefen ansvarar enligt PBP:n för att kalla till uppföljning.⁸⁸

Syftet med att ha medarbetarsamtal på Volvo är att både chefen och medarbetaren ska få en blick över den aktuella arbetsituationen och vilka mål som uppnåtts. Tanken är även att sätta upp medarbetarens mål samt diskutera vad som krävs för att uppnå dessa. Medarbetarens kompetens och personliga intresse utgör en viktig aspekt av medarbetarsamtalets syfte då företaget vill ta tillvara och utveckla detta. Arbetsmiljön och arbetstrivseln är något Volvo anser kan förbättras genom medarbetarsamtal. Det betonas även att samtalet är viktigt för att alla medarbetare ska få tillfälle att diskutera saker med sin närmaste chef samt vara införstådda med sina egna mål.⁸⁹

4.2. Medarbetarsamtal utifrån intervjuerna

4.2.1. Personalens förväntningar på medarbetarsamtalet

Ett viktigt syfte med medarbetarsamtalet, enligt både chefer och medarbetare, är att lägga upp en personlig utvecklingsplan för medarbetaren, både på lång och kort sikt. Denna plan ska gärna utformas i samråd mellan chefen och medarbetaren. Båda parter brukar fundera över medarbetarens utveckling på varsitt håll innan samtalet för att sedan, under samtalet, diskutera igenom det tillsammans. Kompetensutveckling är en återkommande fråga under medarbetarsamtalen. Majoriteten av de personer vi intervjuade associerar direkt till möjligheten att prata om eventuella kurser man vill gå när det talas om medarbetarsamtal. Medarbetarsamtalet blir ett forum för att kunna uttrycka sina önsknings för framtiden.

⁸⁸ Presentationsmaterial från Volvo Parts (2005/2006)

⁸⁹ Ibid.

Ett annat syfte med medarbetarsamtalet är att strukturera upp och klargöra vad chefen och företaget förväntar sig av medarbetaren. Ett viktigt syfte för cheferna är att genom medarbetarsamtalet förmedla de mål som kommer från ledningen. En medarbetare menade att samtalet var en bra forum för att *"...sammanföra mina egna och företagets tankar om mig"*. Medarbetarsamtalet ger dessutom cheferna en relativt bra bild av om rätt personer är på rätt plats i organisationen.

Medarbetarna kände att de inte behövde vänta på ett medarbetarsamtal för att diskutera eventuella problem med chefen, utan att de kunde ta upp dessa problem när de uppstod. Nästan alla de personer vi intervjuade poängterade ändå att medarbetarsamtal var bra att ha och de ville inte vara utan dem. Samtalet upplevs som kvalitetstid, att i lugn och ro få sitta ner och prata ostört med sin chef, eftersom denne ofta är upptagen med möten och annat. En medarbetare menade att *"man får en lugn stund att sitta och prata ostört med chefen utan att känna att man stör"*. De allra flesta tycker att det är trevligt att sitta ner och kunna prata om andra saker än arbetet. De betonade just detta, att samtalet verkligen skulle handla om dem själva, men det framhölls även att det var viktigt att kunna kritisera chefen eller någon fråga som man tycker att företaget behandlar felaktigt. En medarbetare uttalade sig: *"Jag förväntar mig att man ska bli tagen på allvar. Det är viktigt med respekt i samtalet."* Cheferna vi intervjuade ville även få återkoppling på sitt ledarskap, men var osäkra på om medarbetarna kände sig tillräckligt öppna för detta. *"Jag tror att detta beror på den inställning chefen har. Jag försöker framföra till mina medarbetare att jag är öppen för kritik."* Detta uttalande från en chef höll även medarbetare med om som menade chefens attityd till medarbetarsamtalet är viktig.

4.2.2. Personalens uppfattningar om Volvos syfte

Några enstaka personer av de vi intervjuade som kände till Volvos syfte med medarbetarsamtalen. De som inte kände till syftet trodde att Volvo använder sig av medarbetarsamtal för att göra medarbetarna nöjda och därmed prestera bättre samt stanna kvar längre i företaget. De trodde även att medarbetarsamtalen användes för att utveckla personalen och få dem engagerade och trivas med sitt arbete. En medarbetare menade: *"Man vill värna om sin personal."* En tanke som framkom var att om personalen utvecklas åt fel håll kan det kosta företaget väldigt mycket pengar. En vanlig åsikt var att medarbetarsamtalen blir ett sätt för Volvo att se över vilken kompetens som finns i företaget och på så sätt få reda på vilken kompetens som saknas. Denna kompetens kan sedan skaffas antingen genom rekrytering eller genom vidareutbildning av befintlig personal. Ett annat tänkbart syfte som nämndes var att på ett planerat och strukturerat sätt fastställa mål.

En medarbetare trodde att Volvos syfte är att genom medarbetarsamtalet hitta problem så att ingen glöms bort utan att alla får uppmärksamhet. En annan tanke var att medarbetarsamtalen i sig inte behöver ge någonting. Bara att Volvo har som policy att alla ska ha medarbetarsamtal genererar i sig positiva tankar om företaget. Medarbetarsamtalen kan mycket väl bidra till ett bättre resultat för företaget, genom nöjdare personal, vilket även framhävs i *"The Volvo Way"*. Under intervjuerna var det dock endast chefer som nämnde detta häfte. En negativ uppfattning som kom upp var att medarbetarsamtalet endast användes för att skapa legitimitet, att ett företag måste ha medarbetarsamtal då de flesta andra företag har det.

4.2.3. Förberedelse

Hur mycket tid som läggs ner på förberedelser skiftar mellan de personer vi intervjuade. Några förbereder sig inte alls medan andra lägger ner åtskilliga timmar på detta arbete. En medarbetare beskrev sina förberedelser: *"Jag förbereder mig bara mentalt."* Fler än hälften av de vi intervjuade kände att de lägger ner alltför lite tid på sina förberedelser men att tiden inte räcker till för att förbereda sig mer än de gör. De som har någon särskild fråga att ta upp brukar oftast försöka lägga ner lite extra tid på att förbereda sig.

Flera personer vi intervjuade menade att medarbetarsamtal blir vad man själv gör dem till. Om det läggs mycket kraft på förberedelser blir oftast samtalet bättre. Lägg det däremot ingen eller mycket lite tid på att förbereda sig brukar medarbetarsamtalet inte resultera i så mycket mer än möjligtvis en trevlig pratstund. Både chefer och medarbetare vi intervjuade ansåg att de som vill få ut någonting av sina medarbetarsamtal kommer dit väl förberedda. Det kom även fram att man förbereder sig mer vid första samtalet med en ny chef men inte lika mycket till efterföljande samtal eftersom, vilket en medarbetare uttryckte, *"...det ändå inte resulterar i någonting"*. De chefer vi intervjuade tyckte att de flesta medarbetarna kommer till samtalet ganska väl förberedda. Även cheferna förbereder sig på liknande sätt som medarbetarna genom att tänka igenom medarbetarens situation och vad denne kan behöva för att prestera bättre.

Det vanligaste sättet en medarbetare förbereder sig på är att först och främst fundera igenom vad denne vill ta upp under sitt medarbetarsamtal. Man tänker igenom sin arbetssituation och skriver ner några punkter för att inte glömma bort dem. Flertalet funderar också igenom vad de behöver för att prestera bättre, i form av kurser eller andra tänkbara alternativ. Det förekommer också att chefen hjälper till med förberedelserna genom att ge synpunkter på vad som kan vara lämpligt att komplettera med för att prestera bättre. Andra former av förberedelser är att läsa igenom mallen samt att gå igenom dokumentationen ifrån det förra samtalet. Flera medarbetare tänker även igenom vad som är deras styrkor respektive svagheter.

4.2.4. Innehåll

Vad man pratar om under sina medarbetarsamtal varierar från gång till gång och naturligtvis har olika personer olika upplägg. Dock var en vanlig uppfattning bland de intervjuade att det finns utrymme att ta upp det man vill. Det finns dock några områden som återkommer i de flesta medarbetarsamtalen. Dessa områden beskriver vi nedan. Åsikterna kring hur strukturerat ett samtal ska vara gick isär bland de personer vi intervjuade. Hälften av de intervjuade menade att det skulle behövas mer struktur medan andra hälften menade att alltför strukturerade samtal styr alltför mycket vad det pratas om.

Mål

Ett obligatoriskt moment i nästan alla medarbetarsamtal är mål, både verksamhetens mål, arbetsgruppens mål samt den enskilde individens mål. Under våra intervjuer kom det fram olika synpunkter på huruvida fokus skulle vara på målen eller inte. En aspekt som togs upp var att målen kan styra samtalet i alltför hög grad. En medarbetare menade att målen är viktiga i sig men det upplevdes ibland som att man fastnar i dem och inte ser utanför den ram som de utgör. Detta medförde en känsla av att viktiga delar glömdes bort för att de inte hade en tydlig koppling till målen.

Åsikterna kring verksamhetsmålen plats i medarbetarsamtalet skiljde sig åt. En synpunkt var att det inte är nödvändigt att fokusera så mycket på verksamhetsmålen under medarbetarsamtalet eftersom de diskuteras mycket i det vardagliga arbetet ändå. Det är lätt att fokuseringen försvinner ifrån medarbetaren för att istället koncentreras på företaget. *Jag använder mig av medarbetarsamtalet för att bryta ner verksamhetens mål till individnivå.*” Detta citat belyser en representativ uppfattning bland cheferna vi talade med. Verksamhetens mål ansågs ha en självklar plats i medarbetarsamtalet eftersom individens mål är en del av företagets övergripande mål i och med att dessa har brutits ner nivå för nivå. En del upplevde det svårt att relatera sina mål till de övergripande medan andra inte alls såg svårigheter i kopplingen dem emellan.

Arbetsuppgifter

En del av medarbetarsamtalet handlar om arbetsuppgifterna. Det anses viktigt att bestämma vilka medarbetarens arbetsuppgifter ska vara, för att det inte ska råda några oklarheter eller uppstå missförstånd. Även om arbetsuppgifterna kanske ändras mellan samtalstillfällena, är det ändå bra att ha en tydlig grund att utgå ifrån. Medarbetarsamtalet blir tillfället då det sätts upp de aktiviteter och mål individen ska utföra och uppnå i sitt arbete.

Under samtalet görs det även en avstämning av medarbetarens prestationer. Både chefen och medarbetaren själv får möjlighet att ge sin syn på saken. Detta upplevs som en viktig punkt att ta upp men samtidigt kan det vara en känslig fråga. I många fall upplevs det som ganska svårt att utvärdera sig själv. Samtidigt uttryckte en medarbetare att det är bra att *”...man får tillfälle för att förklara vad man har uträttat. Det är inte alltid cheferna ser detta.”*

Framtid

Det läggs mycket tid under medarbetarsamtalet på att diskutera medarbetarens framtid och möjligheter. Nästan alla ser medarbetarsamtalet som en chans till att föra fram sina önskemål och funderingar kring sin arbetssituation. Det ses även som betydelsefullt att få höra chefens syn på ens möjligheter till utveckling, för att på så sätt få andra infallsvinklar som man inte tänkt på tidigare, gällande bland annat kompetensutveckling och eventuella nya ansvarsområden. Under majoriteten av intervjuerna trycktes det på vikten av en personlig utvecklingsplan samt att man även ges möjlighet till att leva upp till den. Medarbetarsamtalet ansågs även vara ett bra tillfälle att diskutera förändringar inom organisationen, vilka i framtiden kan komma att påverka individens arbetssituation.

Sociala aspekter

Under intervjuerna framkom det tydligt att det som uppskattas mest med medarbetarsamtalet är att medarbetaren personligen får avsatt tid till att diskutera de mer sociala aspekterna som kanske inte hinns med i vardagsarbetet. *”Det är viktigt att prata om hur man mår”* var något som ansågs av både chefer och medarbetare. Det anses lämpligt att prata om hur gruppen fungerar, hur det fungerar mellan olika grupper samt relationen mellan chefen och medarbetaren. De är olika från person till person hur mycket de vill gå in på privatlivet, vilket inte har direkt med arbetssituationen att göra. Det anses dock att den delen inte får glömmas bort eftersom det naturligtvis, om än indirekt, påverkar ens arbete. Att man pratar om andra saker än arbete med sin chef upplevs som positivt eftersom det utvecklar relationen dem

emellan. Ett förslag kom upp under intervjuerna att man skulle kunna ha ett samtal som endast riktar in sig på de personliga aspekterna. På så sätt garanteras tillräckligt utrymme till denna del av medarbetarsamtalet.

Det upplevs inte lika lätt att ta upp de saker som inte direkt har med arbetsuppgifterna att göra än de saker som är relaterade till arbetet. Även om medarbetarna vi intervjuade kände att de kunde prata om allt kan vissa saker ändå vara lite känsliga och kräver mer tanke bakom innan de tas upp. Medarbetarna menade att relationen till chefen inverkar på innehållet i samtalet. En bättre relation leder till ett bättre samtalsklimat. Sammanfattningsvis bör poängteras att alla ansåg att det man vill säga får man också möjlighet till att säga.

Lön

Under intervjuerna framkom det att innehållet i medarbetarsamtalet och lönesamtalet har en tendens att fokusera på samma områden. Det upplevdes som repetitivt då man pratade om samma saker, exempelvis bedömning av ens prestationer. Det ansågs bland annat att man kunde placera samtalen nära varandra tidsmässigt för att på så sätt lättare se kopplingen mellan prestationer och ens löneutveckling. En medarbetare upplevde även att man skulle kunna slå ihop samtalen då samma saker ändå behandlades.

4.2.5. Uppföljning

Det är vanligt att medarbetarsamtal inleds med en tillbakablick på det man talade om under förra samtalet och på så sätt stäms det av hur det har gått sedan dess. Detta ansågs som mycket viktigt för att sedan kunna bygga vidare på det man har börjat arbeta på. En chef nämnde: *"Jag tror att medarbetarna tycker att det är meningslöst att ha samtal om de inte får feedback"*.

Det framkom mycket tydligt under våra intervjuer att uppföljning anses vara en mycket väsentlig del av medarbetarsamtalen. Mängden uppföljning varierar, dock uppfattas det av de intervjuade som att det är för lite uppföljning. Många medarbetare upplever att deras samtal inte följs upp överhuvudtaget. *"Man förväntar sig att något ska hända men det gör det inte"*, menade en medarbetare. Ett problem som bidrar till att denna återkoppling blir lidande är att omorganiseringar och chefsbyten gör att man får börja om från början igen med samtalen. En ny chef vet av naturliga skäl inte vad som diskuterades under förra samtalet och då upplevs det av medarbetaren som ett steg tillbaka när detta repeteras. Vid chefsbyte är det lätt att dokumentationen av tidigare samtal inte följer med till de efterföljande samtalen, vilket skulle underlätta mycket om den gjorde. Ett önskemål som en medarbetare hade för att kunna lösa detta problem var att förankra medarbetarsamtalen mer på personalavdelningen. På detta sätt stannar inte informationen hos chefen när denna försvinner.

En medarbetare nämnde att man väntar på att den andra parten tar initiativ till uppföljning, chefen väntar på medarbetaren och tvärtom. Samtidigt nämndes det av några enstaka medarbetare att det är medarbetarens outtalade ansvar att själv ta initiativ till uppföljning. Genom att själv visa framfötterna och vilja få ordentliga uppföljningar brukar de ofta bli bra. Många medarbetare framhävde att de vill se en tydlig koppling mellan samtal och åtgärd, därför är uppföljningen så viktig. *"Ska jag vara riktigt ärlig så spelar samtalet ingen större roll i och med att det inte följs upp."*

Detta menade en medarbetare som även poängterade att kontinuitet är en viktig faktor som upplevs bristande.

En del anser att de har en bra kontinuerlig dialog med sin chef, men att det ändå är viktigt med en större avstämning. Flera respondenter som var nöjda med sin uppföljning hade avstämningar med sina chefer från en gång i månaden till var sjätte vecka. Denna uppföljning var då omkring en timma, vilket naturligtvis är mycket tidskrävande för cheferna. Just tidsbristen anses vara en stor anledning till att uppföljningen brister. *"Har man mycket att göra skjuter man på uppföljningen"*. Detta citat belyser en uppfattning hos både chefer och medarbetare.

4.2.6. Kompetensutveckling

Kompetensutveckling var något som nämndes under nästan alla intervjuer. Något som önskades var att Volvo Parts skulle ge rekommendationer på väsentliga kurser för de olika befattningarna. Det upplevdes svårt att veta inom vilka områden man behöver förbättra sig, samt även att veta vad man vill i framtiden. Därför uttrycktes det en önskan om lite mer vägledning från cheferna kring hur och vad som krävs för att gå vidare karriärmässigt. En medarbetare menade: *"Jag skulle vilja få mer information om nya jobb..."*

Det togs upp att personalavdelningen har en hemsida med kursutbud men att det fortfarande upplevdes svårt att hitta passande kurser. Detta var anledningen till att medarbetarna vill ha direktiv från företaget gällande vilka kurser de borde läsa. Det påpekades även att det är en resursfråga. Eftersom flera medarbetare kanske har samma arbetsuppgifter ansågs det vara onödigt att alla sitter och letar efter samma kurser. Om det istället hade funnits förslag på kurser hade detta lett till mindre tidsåtgång, vilket i sig kunde innebära sänkta kostnader.

Det upplevs som att det inte finns tillräckligt med ekonomiska resurser för kompetensutvecklingen. *"Man begränsas av externa faktorer, man skulle kunna få ut mer ur samtalen om det fanns mer resurser."*, menade en medarbetare. Det betonades även att utveckling av kunskap inte bara innebär att gå kurser, utan att kompetensutveckling även kan ske genom att man exempelvis blir utlånad till en annan avdelning för att lära sig mer om en annan del av verksamheten. Det kom upp att det har funnits ett mentorprogram på Volvo Parts, men att det inte fanns någon direkt information angående detta i dagsläget. Ett förslag som kom upp var att varje individ skulle ha ett kompetensutvecklingskonto där det går att se hur mycket resurser denne kan använda till sin kompetensutveckling.

Under intervjuerna associerade medarbetarna direkt ihop medarbetarsamtalet med kompetensutveckling. Både medarbetare och chefer känner att medarbetarsamtalet är ett tillfälle att ta upp kompetensutveckling för individen, vilket vanligtvis inte är en del av den dagliga dialogen. Det upplevs att kompetensutveckling prioriteras bort i vardagen och därför känns det skönt att ha ett längre samtal med jämna mellanrum som har utrymme för diskussioner av denna sort. Dock nämndes, av både chefer och medarbetare, att intresset för kompetensutveckling skiljde sig åt mellan medarbetarna. Det upplevdes som att ålder spelade en roll här, att de äldre medarbetarna inte visade samma intresse av kompetensutveckling som många av de yngre.

4.2.7. Personal Business Plan

Eftersom PBP:n är ett relativt nytt system på Volvo Parts har nästan alla bara hunnit påbörja arbetet med detta nya verktyg. Trots att man inte helt har hunnit sätta sig in i vad detta nya system innebär har majoriteten ändå skaffat sig en uppfattning om dess positiva och negativa aspekter.

Nästan alla de personer vi intervjuade upplevde att användandet av PBP:n medför mer struktur till medarbetarsamtalet. En del tyckte att detta var positivt och att det behövs struktur för att samtalet ska bli meningsfullt. Andra personer kände istället att strukturen styr samtalet i alltför hög grad. En medarbetare menade att man lika gärna kan ha samtal utan PBP:n och istället skapa sin egen struktur för samtalet samt att *"Man mister förtroendet om allt ska gå via system."*

En skillnad mot det gamla verktyget, ICP, är att PBP:n är mer inriktad på mål. De allra flesta upplevde det positivt, att verksamhetsmålen genom PBP:n bryts ner till de egna individuella målen, att affärsmål och personliga mål får en tydlig koppling. I vissa fall anses det vara svårt att formulera egna mål, att kopplingen till affärsmålen är oklar, medan målen i andra fall är ganska lättformulerade. En anledning till att de personliga målen ibland är svårformulerade är att de upplevs som svåra att mäta.

Att PBP:n har medfört mer affärsanpassning till medarbetarsamtalet upplevdes av många ha medfört att de sociala aspekterna har hamnat i skymundan. Dessa perspektiv ansågs komma fram på ett bättre sätt med det gamla verktyget. På grund av detta menade en chef att denne fortfarande använder sig av de delar av ICP:n som behandlar de sociala aspekterna. Ett alternativ som nämndes var att använda ett av målen i PBP:n till att behandla dessa aspekter.

Både medarbetare och chefer trodde att PBP:n kommer att underlätta både förberedelserna inför och uppföljningen av medarbetarsamtalen. *"På ett sätt så tvingas man att förbereda sig, och det är egentligen bara bra."* Detta menade en medarbetare som även ansåg att arbetet med medarbetarsamtalen blir mer aktivt genom användning av PBP:n. Det borde dessutom bli lättare att följa upp prestationer när det finns något att mäta dem emot.

Under intervjuerna framkom det ett missnöje med den del i PBP:n som innebär att medarbetaren ska utvärdera sina egna kunskaper och färdigheter. Delen upplevs svår eftersom det fokuseras på ledaregenskaper eller andra egenskaper som kanske inte passar in på alla medarbetare. Förslag kom fram att chefen istället kanske borde välja ut ett visst antal egenskaper som var relaterade till medarbetarens arbetsuppgifter. *"Delen där man skulle utvärdera sina egenskaper var inte bra"*, ansåg en medarbetare. Alla som nämnde detta ansåg att det kändes konstigt att utvärdera sig själv på en skala och menade att detta var en nackdel med verktyget.

Hälften av medarbetarna poängterade att det kanske egentligen inte är något större fel på PBP:n. En medarbetare uttryckte sig: *"Man har en negativ uppfattning från början eftersom det är så mycket förändringar hela tiden."* Enligt en chef var det en del av dennes underställda som upplevde verktyget krångligt eftersom de inte är vana vid att arbeta med det. Det poängterades dock att förståelsen av PBP:n kunde underlättas genom tydligare menyer och genom att lägga in utvecklingsplanen i samma dokument. En del frågor upplevdes dessutom som krångligt formulerade och det tog

ett tag att förstå vad som menades. Både medarbetare och chefer ansåg systemet vara stelt då de upplever att de inte kan gå in och ändra på dokumentet vid behov. En chef menade att "...den känns inaktuell när man går in i den". Det framhävdes även att PBP:n borde sträcka sig längre än ett år då många mål löper över en längre period.

5. ANALYS

Under denna rubrik relaterar vi vår referensram till vår empiri. Vi har valt att dela upp rubrikerna på samma sätt som i referensramen eftersom det på så sätt blir lättare att följa. Vi har tagit upp Volvos definition av medarbetarsamtal och relaterat den till definitionerna i vår referenslitteratur. Vi diskuterar dessutom medarbetarens och chefens syfte med medarbetarsamtalet. Vidare fortsätter vi med samtalets upplägg, vilket innefattar förberedelse, innehåll och uppföljning. Slutligen diskuterar vi den kritik som kan riktas mot medarbetarsamtal.

5.1. Begreppsdefinition

Granberg definierar medarbetarsamtalet som ett kontinuerligt samtal mellan chef och medarbetare där man planerar, utbyter information samt utvecklar relationerna. Enligt Engqvist behandlas först och främst verksamhetens mål och medel. Volvos begreppsdefinition av ett medarbetarsamtal är en kombination av dessa två definitioner. Enligt Volvo innebär begreppet medarbetarsamtal ett samtal mellan chef och medarbetare för att stämma av mål, ge feedback och diskutera framtiden. Dessa egenskaper av medarbetarsamtalet stämmer överens med den definition Engqvist ger begreppet. Dock nämns det även från Volvo att samtalet är ett tillfälle för båda parter att ge sitt perspektiv på bland annat medarbetarens arbetsprestationer samt diskutera det som krävs för att uppnå nya mål och förutsättningar. Detta överensstämmer med Granbergs begreppsdefinition, då han betonar utbytet av information samt utveckling av relationer.

5.2. Syftet med medarbetarsamtal

Det finns många olika utgångspunkter för vad medarbetarsamtalets syfte egentligen är och att försöka tillgodose alla parter syften är svårt. Chefen och medarbetaren kan ha olika syften, där chefens syfte även representerar verksamhetens syfte. Enligt vår referensram kan medarbetarsamtalet användas av chefen för att underlätta utvecklingen för sina medarbetare. Både chefer och medarbetare betonade under våra intervjuer vikten av den personliga utvecklingen för medarbetaren på lång och kort sikt.

Ronthy-Östberg och Rosendahl nämner att samtalet är ett sätt för chefen att få information kring medarbetaren för att ge denne rätt arbetsuppgifter. Detta kan relateras till Cummings och Schwabs värderingsperspektiv då chefens roll blir att bedöma medarbetarens prestationer. Det nämndes av cheferna vi intervjuade att medarbetarsamtalen hjälper dem att sätta rätt man på rätt plats och på så sätt bättre ta tillvara på kompetensen i företaget.

Enligt Fellingner är medarbetarsamtalet ett tillfälle för medarbetaren att ta upp aspekter som kanske förbises i det dagliga arbetet. En sådan aspekt är kompetensutveckling, vilket medarbetarna ofta associerar till medarbetarsamtalet. När medarbetarna i våra intervjuer pratade om personlig utveckling var det huvudsakligen

kompetensutveckling i form av olika kurser som de syftade på. Denna del av samtalet stämmer överens med utvecklingsperspektivet enligt Cummings och Schwab då det inriktar sig på hur medarbetaren kan utveckla och förbättra sina prestationer.

Många av de personer vi intervjuade kände att det i vardagsarbetet inte finns utrymme till diskussion kring eventuella brister i kompetensen som skulle kunna åtgärdas genom kompetensutveckling. Hilmarsson menar att samtalet blir ett tillfälle till att ta upp saker som angår arbetssituationen, det personliga samt det mer uppgiftsorienterade, vilka båda har med kompetensutveckling att göra.

Många medarbetare kände att de kunde diskutera eventuella problem med chefen när de uppstod, snarare än att vänta på ett medarbetarsamtal. Dock upplevde många medarbetare att chefen ofta var upptagen och därför var det bra att ha medarbetarsamtal för att få tillfälle att prata med chefen i lugn och ro. Ronthy-Östberg och Rosendahl menar att medarbetarsamtal behövs för att medarbetaren ska kunna tillfredställa sina mänskliga behov av gemenskap och återkoppling. Medarbetarna betonade just detta, att feedback på deras utförda arbetsprestationer var ett viktigt syfte för dem med samtalet.

Ronthy-Östberg och Rosendahl nämner även att det främsta syftet för en chef är att genom samtalet försöka utveckla organisationen och lösa dess uppgifter. Även Granberg nämner att medarbetarsamtalen fungerar som ett sätt för chefen att få möjlighet till att ta upp och förklara verksamhetens mål och planer. Flera chefer vi intervjuade ansåg att de kunde använda medarbetarsamtalen till att bryta ner verksamhetens mål till individnivå. Detta innebär att de gemensamt kunde sätta upp individuella mål för medarbetaren som bidrag till att uppfylla de övergripande målen. Medarbetarsamtalen är enligt Ronthy-Östberg och Rosendahl inte bara ett sätt att försöka utveckla organisationen utan även en möjlighet för chefen att verifiera att medarbetarna arbetar efter samma övergripande verksamhetsmål, vilket även uttrycktes under våra intervjuer.

I vår referensram nämns även att medarbetarsamtalen skulle kunna fungera som en kanal för chefen att få återkoppling på sitt eget ledarskap. Cheferna vi intervjuade ansåg att det förmodligen var svårt att få alla medarbetare att känna sig tillräckligt trygga för att återge feedback av detta slag. En chef och flera medarbetare menade att chefens roll och attityd, både mot medarbetarna och mot medarbetarsamtalen, hade stor betydelse. En positiv attityd bör generera ett givande samtal. Trots svårigheter fanns en önskan hos cheferna att få denna återkoppling på sitt ledarskap från sina underställda. Det nämns även av Ronthy-Östberg och Rosendahl att medarbetaren genom samtalet kan få utrymme för att återge sina tankar och idéer till chefen och verksamheten i sig. Medarbetarna nämnde under våra intervjuer att de finner det viktigt att få möjlighet att kritisera chefen och verksamheten, även om de ansåg att fokus bör ligga på dem själva och deras arbete.

Enligt Volvo AB är syftet med medarbetarsamtal att chef och medarbetare ska få en överblick över den aktuella arbetssituationen. Genom medarbetarsamtalen ska mål även kunna sättas upp för medarbetaren, och diskutera vad som krävs för att uppnå dessa. Hilmarsson menar att fastställandet av mål tillsammans med chefen skapar större delaktighet i arbetet. När vi genomförde våra intervjuer försökte vi få reda på vad cheferna och medarbetarna trodde var Volvos syfte med medarbetarsamtalen.

Medarbetarna visste inte riktigt vad syftet var med samtalet, men de trodde att det var att värna om sin personal och att utveckla de anställda samt motivera dem i sitt arbete. Samtalet kunde enligt medarbetarna även vara ett sätt för Volvo att se över den kompetens som finns i företaget. Som tidigare nämnts tas detta upp av Ronthy-Östberg och Rosendahl, vilka menar att företaget använder medarbetarsamtalet för att få rätt man på rätt plats. Detta finns inte med i Volvos syfte som är att ge feedback, stämma av mål och diskutera framtiden. Cheferna var de enda som nämnde ”The Volvo Way” i relation till Volvos syfte med medarbetarsamtalen. Tanken är att personalen ska ta till sig och arbeta efter innehållet i detta häfte men dock nämnde ingen av de medarbetare vi intervjuade häftet.

5.3. Förberedelse

Något som varierade en hel del mellan olika medarbetare och chefer var förberedelserna. Enligt Jönsson är det svårt att få till ett givande medarbetarsamtal utan att ha förberett sig innan, samt att det är både chefens och medarbetarens ansvar att de får ut någonting av samtalet. Enligt Jönsson faller det på chefens ansvar att i god tid informera om när samtalet kommer att äga rum samt vikten av förberedelse inför detta samtal. En medarbetare vi intervjuade menade att denne endast förberedde sig mentalt, andra nämnde att de alltid brukar fundera över vad de vill ta upp och sedan anteckna detta på ett papper. Trots att flertalet inser vikten av att förbereda sig prioriterar många bort förberedelserna på grund av upplevd tidsbrist. De intervjuade menade att ju mer förberedelse desto bättre samtal, vilket även nämns av Jönsson. Intressant att nämna är att medarbetarna upplevde att de lade ner lite mer tid till förberedelser inför första samtalet med ny chef. Detta är inget som nämns i den litteratur vi har använt men flera medarbetare vi intervjuade menade att orsaken till att man förbereder sig mindre efter detta första samtal är en känsla av att samtalen ändå inte resulterar i någonting.

Fellinger nämner att det är lämpligt att innan samtalet bestämma vilka områden som ska diskuteras för att på detta sätt underlätta förberedelserna. I ICP:n förberedde man sig genom att anteckna de punkter man känner att man vill ta upp och chefen kom ibland med förslag på lämpliga områden att diskutera. Nu förbereder man sig genom att använda det nya systemet PBP. Detta system upplevs vara väldigt strukturerat och det har bestämda områden som ska tas upp och diskuteras under samtalet. PBP:n underlättar på ett sätt förberedelserna genom att båda parter vet vilka områden som ska diskuteras. De personer vi intervjuade menade dock att det fanns utrymme att diskutera andra områden vid behov även om de kunde känna att PBP:n ibland styr samtalet alltför mycket.

Norrby nämner att förberedelse kan tona ner samtalssituationen. Detta är dock inget som kommit fram under intervjuerna då de flesta har känt att förekomsten av medarbetarsamtal är ett naturligt inslag av arbetet. Som tidigare nämnts upplever de flesta medarbetarna att de uppskattar samtalet även om det inte alltid resulterar i något konkret. De nämnde inte att medarbetarsamtalet har förstörats på något sätt.

5.4. Innehåll

De personer vi intervjuade, samt litteraturen vi tagit del av, är tydliga med att inget medarbetarsamtal är det andra likt. Utformning och innehåll varierar beroende på vilka personer som deltar i samtalet men även olika samtal mellan samma personer

kan variera. Det som medarbetaren vill betona får oftast ta större del av samtalet än det gör en annan gång när den frågan inte känns lika väsentlig.

Även om innehållet varierar är det oftast samma övergripande områden som behandlas under medarbetarsamtalen. Arbetsuppgifterna har en naturlig och självklar plats i samtalet enligt både litteratur och intervjupersoner. Ekstedt och Jönsson menar att verksamhetens mål är en del av området arbetsuppgifter, medan några av våra intervjupersoner inte ser det på samma sätt. En del har svårt att se kopplingen mellan verksamhetens mål och sina egna arbetsuppgifter.

Att diskutera själva arbetsuppgifterna är en annan väsentlig punkt under samtalet. Hilmansson menar att man ska diskutera vad som kan förändras gällande arbetsuppgifterna och fastställa personliga mål. Detta menade även intervjupersonerna var viktigt, men framför allt att det fastställdes vilka ens arbetsuppgifter var. Det kan tyckas vara självklart vad dessa är, men det är inte säkert att alla inblandade är av samma åsikt. Att bestämma personliga mål görs fortfarande till viss del under medarbetarsamtalen på Volvo Parts, men i och med PBP:n sätts målen oftast upp innan det är dags för själva samtalet. Samtalet blir istället då det diskuteras hur målen ska nås.

Utvärderingen av sina egna prestationer upplevs som jobbig av flera intervjupersoner, vilket är en del av PBP:n. Denna utvärdering har dock en given plats i samtalet enligt både litteratur, Volvo och intervjupersonerna. Det är utvärderingen som ligger till grund för den eventuella kompetensutveckling som medarbetaren behöver. Medarbetarna vi intervjuade ser framför allt medarbetarsamtalet som ett forum för att diskutera sin framtid, som en slags karriärplanering. Litteraturen nämner att framtiden ska diskuteras under medarbetarsamtalet, men då mestadels i form av organisationens framtid och personalens kompetensutveckling.

Något som skiljer sig åt mellan vår referensram och våra intervjupersoners upplevelser är fokuseringen på arbetsmiljö, vilken är en av Ekstedt och Jönssons ämneskategorier. Den psykosociala delen behandlas under medarbetarsamtalen på Volvo genom diskussioner kring bland annat relationer med arbetskamrater och hur man mår i övrigt. Däremot såg vi inget fokus på den fysiska arbetsmiljön.

De flesta medarbetarsamtalen på Volvo Parts brukar inledas med att repetera det som togs upp vid det förra mötet. Medarbetarna framhåller att detta är viktigt för att kunna bygga vidare på det som man påbörjat under tidigare samtal. Medarbetarna vill se kontinuitet i sina samtal, samt att samtalen resulterar i något konkret. Som vi nämnt i vår referensram är det viktigt att dokumentera samtalen för att få kontinuitet och för att kunna se sammanhanget mellan dem. Genom att använda sig av PBP:n får man en naturlig dokumentation då man via en databas måste fylla i sina mål som senare används som utgångspunkt för samtalen.

Som nämnts innan blir medarbetarsamtalet mer strukturerat genom PBP:n och dessutom betonas verksamhetens mål i större utsträckning än tidigare. Samtalet blir enligt medarbetarna mycket mer styrt genom PBP:n och lämnar som sagt mindre utrymme för de personliga aspekterna, vilket kan relateras till Ekstedt och Jönssons ämneskategori "livet". Våra intervjupersoner poängterade relevansen av att kunna diskutera de sociala aspekterna med sin chef eftersom det inte görs i så hög grad i det

vardagliga arbetslivet. Detta betonas även av Hilmarsson som menar att det är viktigt att prata om relationerna med andra på arbetsplatsen. Även Ekstedt och Jönsson anser detta vara en central del av medarbetarsamtalet. De menar att man bör prata om livet som helhet, inte bara den del som har direkt anknytning till arbetsplatsen.

Jönsson nämner att, även om relationen mellan chefen och medarbetaren har en stor inverkan på arbetet, kan man inte bortse från den inverkan gruppen har. Denna aspekt nämndes knappt av medarbetarna och cheferna under våra intervjuer. Medarbetarna fokuserade mer på relationen till chefen och framhöll vikten av att den fungerade då den inverkade på samtalets innehåll. Däremot nämnde flera chefer att de hade gruppen i åtanke vid samtalen men att det sällan diskuterades speciellt mycket kring detta ämne.

5.5. Uppföljning

Jönsson menar att det ofta finns brister i uppföljningen och att detta kan resultera i att förtroendet för medarbetarsamtalen försvinner. Detta påpekades även av de flesta av våra intervjupersoner som menade att uppföljningen har stor betydelse för hur man upplever medarbetarsamtalen. Att uppföljningen inte alltid fungerar kan ha flera orsaker: omorganiseringar, chefsbyte eller tidsbrist. Många medarbetare upplevde att dokumentationen från medarbetarsamtalen inte delgavs den nya chefen och att man därför började om från början efter ett chefsbyte. Ronthy-Östberg och Rosendahl menar att medarbetarsamtalen ska ses som en process och inte som en enskild händelse.

Det kom även fram under intervjuerna att både chefer och medarbetare i vissa fall väntar på att den andra parten ska ta initiativ till uppföljningen, vilket kan leda till att den drar ut på tiden. Jönsson menar att det är chefens ansvar att uppföljningen blir av eftersom det är chefens uppgift att hålla i den. Flera av våra intervjupersoner menade dock att det känns som att det är deras ansvar att se till att de får uppföljning. Enligt PBP:n ligger ansvaret på chefen att boka in en tid för uppföljning på samtalet. Dock är en tanke med PBP:n att lägga ett större ansvar på medarbetaren, då det bör ligga i dennes intresse att få ett givande samtal.

Mikkelsen poängterar vikten av att medarbetarna ser att medarbetarsamtalet resulterar i något konkret resultat, för att på så sätt öka motivationen hos dem. Även Ronthy-Östberg och Rosendahl betonar vikten av den roll uppföljningen har, vilket även många av våra intervjupersoner håller med om. Mikkelsen hävdar också att återkopplingen lätt blir innehållslös om det inte finns något mål att mäta emot och därmed se resultatet. Detta är något som PBP:n borde hjälpa till med. Genom den skapar medarbetarna egna personliga mål som gör att de tydligare kan se kopplingen till resultaten.

5.6. Kritik mot samtalet

Jönsson nämner att medarbetarsamtalet har kritiserats bland annat för att det är onödigt om det redan finns en bra kontinuerlig dialog med chefen. Det nämndes bland annat att man inte väntar på sitt medarbetarsamtal om det uppstår problem utan då går direkt till chefen och tar upp detta. Under våra intervjuer kom det dock fram att medarbetarsamtalen uppskattas även om det finns en fortlöpande dialog med chefen. Att få möjlighet till att sitta ner i lugn och ro för en större avstämning är något som medarbetarna sätter värde på. Annan kritik som framförts i litteraturen är att

medarbetarsamtalet är meningslöst för att det ändå inte resulterar i någonting. Detta är som sagt även något som många medarbetare på Volvo Parts känner och håller med om.

En annan aspekt Jönsson tar upp är att många kan ha svårt att öppna sig för chefen under medarbetarsamtalet. Detta var något även cheferna vi intervjuade oroade sig för. Medarbetarna menade dock att det inte var något problem utan att de kände att de kunde ta upp vad som helst. Uppfattningen bland de vi intervjuade var att det är högt i tak och att ingenting hindrar medarbetarna från att diskutera det som känns viktigt.

Granberg nämner att medarbetarsamtalet kan ses som ett sätt för ledningen och även cheferna i företaget att kontrollera och utöva sin makt över medarbetarna. Detta var inget som upplevdes av de personer vi intervjuade. Det kan aldrig bli en helt jämställd relation mellan medarbetaren och dennes chef, men man strävar efter att den ska bli så jämbördig som möjligt, i alla fall under själva medarbetarsamtalet. Ingen av de personer vi intervjuade kände sig heller kontrollerade av företaget, utan tyckte tvärtom att det är positivt med ett tillfälle att få ta del av vad som är på gång i organisationen.

En synpunkt Nyström nämner är att medarbetarsamtalet ibland blandas ihop med lönesamtal, vilket även kom fram under våra intervjuer. En del medarbetare menade att de gärna skulle se att lönesamtalet och medarbetarsamtalet bearbetades vid samma tillfälle. Anledningen till detta var att de tyckte att man ändå diskuterade samma saker under båda samtalen och att ifall detta diskuterades samtidigt skulle man spara tid och inte tjata ut ämnet. Fellingner menar dock att det inte är bra att behandla lönefrågor under medarbetarsamtalet eftersom detta säkerligen kommer att störa och ställa andra diskussionsområden i skuggan och medföra att dialogen hamnar i skymundan.

6. SLUTSATSER OCH DISKUSSION

Vi inleder detta avsnitt med att sammanfatta de positiva och negativa aspekterna kring medarbetarsamtalet i en tabell. Därefter återknyter vi till vår frågeställning, vilken följs av den diskussion vi fört samt de slutsatser vi kommit fram till genom vår analys. Eftersom vi inkluderar både slutsatser och diskussion i detta avsnitt har vi valt att markera slutsatserna för att tydliggöra dessa för läsaren.

I nedanstående tabell har vi sammanfattat de positiva och negativa aspekter angående medarbetarsamtalen på Volvo Parts som har framkommit under arbetets gång.

+	-
<ul style="list-style-type: none">▪ Att samtalen finns uppskattas▪ Lugn stund med chefen▪ Möjlighet att diskutera kompetens▪ PBP - förbättrar förberedelser▪ PBP - ger struktur▪ Upplever att allt kan tas upp▪ Att få tillfälle att prata om "livet"	<ul style="list-style-type: none">▪ Olika parter har annorlunda syften▪ Omedvetenhet om Volvos syfte▪ Svårt att uppfylla andras syften vid omedvetenhet om dessa▪ PBP - ovana att använda▪ PBP - ej individanpassat▪ PBP - strukturen styr samtalet▪ PBP - sociala aspekter förbises▪ Bristande förberedelser & uppföljning▪ Ser inget resultat▪ Oklarhet kring ansvar för uppföljning

Tabell 1 Förteckning över positiva och negativa aspekter med medarbetarsamtal på Volvo Parts.

Varför är drygt en tredjedel av personalen på Volvo Parts missnöjda med sina medarbetarsamtal?

Vi anser att medarbetarsamtalet är en väsentlig lednings- och personaladministrativ metod att använda sig av även om det har riktats kritik mot det. Uppfattningen, som vi anser viktig att betona, är att medarbetarsamtalen uppskattas av medarbetarna. Samtalet blir ett tillfälle att kunna få en lugn stund med chefen, med möjlighet att ta upp saker utöver det vardagliga. Även om det riktats negativ kritik mot medarbetarsamtalen är detta något de anställda vill behålla.

Om chefens och medarbetarens syften inte överensstämmer anser vi vara en anledning till missnöjdhet med medarbetarsamtalet. Det kan bli svårt att uppfylla varandras syften om den andra parten är omedveten om vad de är. Varken chefer eller medarbetare verkade veta vilka syften Volvo har med medarbetarsamtalet och därför anser vi det viktigt att de inblandade parterna klargör för varandra vilka syften de har. För att få medarbetarna att förstå Volvos syfte med medarbetarsamtal borde företaget betona vikten av att läsa och förstå "The Volvo Way" eftersom denna speglar hela företagets tankesätt.

Enligt våra erfarenheter är det vanligt att medarbetare associerar kompetensutveckling till medarbetarsamtalet. Kompetensutveckling ansågs vara medarbetarnas syfte med medarbetarsamtalet då det upplevdes finnas otillräckligt med utrymme för detta i den

dagliga dialogen. Det är viktigt att klargöra för medarbetarna att kompetensutveckling är en del av samtalet, men inte huvudämnet för det. Det har även framkommit att ett av chefernas syften är att de gärna vill få feedback på sitt ledarskap från medarbetarna och inte bara från sin egen chef. Vi ser att detta syfte kan vara svårt, men inte omöjligt att uppnå, då det kan kännas obekvämt för medarbetaren att ge denna återkoppling. Detta är ett exempel på när syftet med samtalet skiljer sig åt mellan parterna då medarbetarna vill att samtalet ska fokuseras på dem och inte på chefen.

Under våra intervjuer har det kommit fram en hel del åsikter och tankar kring PBP:n. Majoriteten av de vi intervjuade, hade inte haft PBP någon längre tid utan hade precis börjat arbeta med systemet. Därför är det svårt att utvärdera hur verktyget påverkar medarbetarens uppfattning av medarbetarsamtalet. Vår spontana uppfattning är dock att PBP:n kan ha en positiv inverkan på medarbetarnas uppfattning av medarbetarsamtalet, även om vi ser att verktyget behöver utvecklas på några områden. Detta tror vi eftersom PBP:n framför allt förbättrar förberedelserna och på så sätt bidrar till ett mer givande medarbetarsamtal. En stor del av den negativa uppfattningen kring PBP:n hos medarbetarna vi intervjuade beror på att det är ett nytt system och det kan upplevas krångligt att använda eftersom medarbetarna är ovana vid det. Det avsnitt i PBP:n där färdigheter och ledarkompetenser ska utvärderas uppfattades av många som svårt och inte anpassat till individen. Vi tror att dessa egenskaper skulle kännas lättare att utvärdera för medarbetaren ifall egenskaperna anpassades mer till varje individ eller befattning.

En orsak till missnöjdhet är bristande förberedelser. Vi anser att Volvo är på god väg att förbättra detta genom införandet av PBP:n eftersom medarbetarna drivs att skriva ner sina mål och får på så sätt mer genomarbetade förberedelser. Tidigare har många av medarbetarna ansett sig ha för lite tid till förberedelse inför medarbetarsamtalet men nu, på grund av PBP:n, krävs förberedelse för att kunna ha ett samtal. Det nya verktyget uppfattas ibland av medarbetarna som alltför strukturerat och att det genom strukturen styr samtalet för mycket. PBP:n som fokuserar på verksamhetens mål styr då samtalet in på verksamheten och medarbetarens relation till företaget snarare än på de sociala aspekterna. **Att sammanhanget mellan arbetsuppgifter och verksamhetens mål inte är tillräckligt tydligt anser vi vara en anledning till missnöje med medarbetarsamtalet.**

Även ett beaktande av de sociala aspekterna i PBP:n kommer leda till att medarbetarna blir nöjdare med medarbetarsamtalen. Då PBP:n lämnar lite utrymme för de sociala aspekterna, och i sig är ganska styrande, kan detta hämma medarbetarens öppenhet. Om det finns något som är lite svårare att ta upp eller på något annat sätt mer personligt, kanske detta inte nämns, för att det upplevs malplacerat i sammanhanget. Vi tycker att Volvo Parts borde framhäva de sociala aspekterna i PBP:n på något sätt. Ett förslag är att ha en rubrik, till exempel sociala relationer, som ska vara öppen och inte styrande. Medarbetaren och chefen skulle tillsammans kunna bestämma vad de ska diskutera under denna rubrik. Att rubriken överhuvudtaget finns med öppnar upp för mer resonemang kring detta.

Samtalets innehåll är resultatet av förberedelserna och därför blir det som skrivs in i PBP:n det som styr samtalet, även om fokus varierar beroende på individernas önskemål. PBP:n gör att samtalen får samma struktur även om det som nämns varierar mellan olika personer. Fokus kan variera under samtalet, då exempelvis några

medarbetare betonar personlig utveckling medan andra framhåller fastställandet av arbetsuppgifter. Vi anser att samtalets innehåll inte ska styras för mycket då samtalet genomförs med medarbetarens intresse i åtanke. Därför är det viktigt att medarbetarna ska få styra samtalets riktning. Detta betyder dock inte att cheferna ska sluta använda samtalet till att påvisa medarbetarens roll för verksamhetens övergripande mål.

Det är väsentligt att medarbetarsamtalen följs upp på något sätt. Flertalet av de intervjuade medarbetarna upplevde att samtalet inte resulterade i något. De menade att detta även påverkade deras personliga engagemang i samtalet. De betonar vikten av att bli hörda och respekterade för det de säger och föreslår till företaget. **Vi anser att en del av missnöjet med medarbetarsamtalen beror på bristen på uppföljning av dem.** Uppföljning är inte bara ett nytt samtal som efterföljer det föregående och berör samma punkter. Det innebär även en mer konkret handling som till exempel en förändring av arbetsmetoden. Vi tror att tydligare kopplingar mellan medarbetarsamtal och resultat kommer påverka responsen på samtalet i positiv riktning i VGAS. Vi vill dock poängtera att det inte bara är resultaten som räknas utan även att medarbetarna får reda på vad som händer i frågan.

En anledning till att uppföljningen brister, är att det råder oklarheter kring vems ansvar det är att ta initiativ till den. Enligt PBP:n är det chefens ansvar att kalla till uppföljning, dock ligger det i bådas intresse att följa upp det som sagts. Det borde klargöras ytterligare för medarbetarna att det även ligger i deras ansvar att agera om inget sker efter samtalet. Om chefen av någon anledning inte agerar bör medarbetaren själv begära uppföljning. Vi tror att en anledning till att medarbetare inte tar initiativ till uppföljning är att de har uppfattningen att det inte leder någon vart, då det inte finns ekonomiska resurser att möjliggöra deras önskemål.

Ett problem med uppföljningen är omorganisationer och chefsbyten. Ett förslag som kom upp var att förankra medarbetarsamtalen i högre grad på personalavdelningen för att informationen lättare skulle kunna föras vidare till den nya chefen. Vi tror dock inte att detta är någon lämplig lösning då det blir ytterligare ett led som informationen ska gå igenom. Det vore istället lämpligt att utarbeta ett system för förändringar av dessa sorter.

Alla de personer vi intervjuade menade att de kunde ta upp det de ville under medarbetarsamtalen, vilket vi ser positivt på. Vi ställer oss dock frågan om det är vanligt att medarbetarna känner sig tillräckligt bekväma för att kunna ta upp vad som helst. Vi tror att detta kan ha samband med kulturen som råder på företaget i fråga. Om det är högt i tak på företaget bör det vara lättare att uttrycka känsliga saker under själva medarbetarsamtalen. Ytterligare en sak vi anser spelar roll i sammanhanget är relationen till chefen. Det behöver inte vara något man är missnöjd med hos sin chef utan det kan handla om personkemi. Om det finns en god kemi mellan en själv och ens samtalspartner är man förmodligen mer benägen att tala om vad man tycker och tänker samt hur man mår. Därför kan det kanske ibland vara bra att ha någon annan än bara chefen att vända sig till vid medarbetarsamtal. Denna person skulle kunna vara en mentor eller någon personalansvarig.

En intressant aspekt är att beakta ett globalt perspektiv när man studerar detta ämne. Volvo Parts är ett internationellt företag och de flesta länder använder sig i dagsläget av PBP:n. Det vore intressant att undersöka om de tendenser vi funnit i Göteborg även

finns i andra länder. Vi kan även tänka oss att problemet med missnöjdheten med medarbetarsamtalet inte bara finns på Volvo Parts utan även förekommer på andra företag och i andra verksamheter. De aspekter vi har observerat tror vi är vanliga i vårt samhälle. Därför skulle det vara intressant att jämföra våra iakttagelser med andra organisationer.

7. KÄLLFÖRTECKNING

7.1. Litteratur

- Alvesson, M. & Deetz, S. (2000) *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur
- Cummings, L. & Schwab, D. (1973) *Performance in organizations. Determinants & appraisal*. Illinois: Scott, Foresman and Company
- Drucker, P. (1979) *Management*. London: Pan Books Ltd
- Drucker, P. (1967) *Den effektive företagsledaren*. Stockholm: Wahlström & Widstrand
- Ekstedt, E. & Jönsson, G. (2005) *Att leda platta organisationer - utan att själv bli tillplattad*. Stockholm: Nordstedts Juridik
- Engquist, A. (1990) *Utvecklingssamtal som förändringsinstrument. Teoretisk och empirisk analys*. Stockholm: Almqvist & Wiksell International (distributör)
- Fellinger, Å. (2005) *Svåra medarbetarsamtal*. Stockholm: Svenska Förlaget
- Granberg, O. (2003) *PAOU. Personaladministration och organisationsutveckling*. Stockholm: Bokförlaget Natur och Kultur
- Hilmansson, H. (1999) *Samtalet med känslomässig intelligens*. Lund: Studentlitteratur
- Holme, I. & Solvang, B. (1997) *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur
- Hällsten, F. & Tengblad, S. (2006) *Medarbetarskap i praktiken*. Lund: Studentlitteratur
- Jacobsen, D. (2002) *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur
- Jönsson, G. (1989) *Utvecklingssamtal för alla*. Solna: SIPU Förlag
- Lindgren, M. (2001) *Utvecklingssamtal mellan chefer och medarbetare. Undersökning av en samtalstyp i arbetslivet*. Lund: Institutionen för nordiska språk
- Lundahl, U. & Skärvad, P. (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund: Studentlitteratur
- Merriam, S. (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur

Meyer, H. (1991) *A solution to the performance appraisal feedback enigma*. Academy of Management Executive. Vol. 5 No. 1 Hämtad från: Business Source Premier

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

Norrby, C. (2004) *Vässa ditt vassaste verktyg*. Tidningen Chef (041013) Hämtad från: Affärsdata

Nyström, J. (2001) *Klarspråk med chefen*. Malmö: Liber Ekonomi

Patel, R. & Davidson, B. (2003) *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera*. Lund: Studentlitteratur

Ronthy-Östberg, M. & Rosendahl, S. (1999) *Samtal som utvecklar. En handbok för chefer och medarbetare. Om viljan att förstå och göra sig förstådd*. Malmö: Liber Ekonomi

Røvik, K. (2000) *Moderna organisationer. Trender inom organisationstänkandet vid millennieskiftet*. Malmö: Liber

Starrin, B. & Renck, B. (1996) Den kvalitativa intervjun. I Svensson, P. & Starrin, B. (red.) *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur

Tengblad, S. (2003) *Den myndige medarbetaren*. Malmö: Liber

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

Wallén, G. (1996) *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur

7.2. Information ifrån Volvo AB

Presentationsmaterial från Volvo Parts (2005/2006)

Volvo Group Attitude Survey (2001/2002/2006)

Björnhage, Peter, *Ansvarig för VGAS* (060502)

The Volvo Way (2004)

7.3. Internet

Volvokoncernens hemsida: <http://www.volvo.com/group/sweden/sv-se/Volvo+Group/our+companies/volvoparts/volvo+parts++operation/> (060430)

BILAGA 1 Intervjuguide för medarbetare

Presentation av oss

- Personal och arbetslivsfrågor, tredje året
- C-uppsats på Handels om medarbetarsamtal

Inledande

- Berätta om din erfarenhet av medarbetarsamtal.
- Vilka förväntningar har du på medarbetarsamtal? Anser du att dessa uppfylls?
- Vilka tre ord associerar du med medarbetarsamtal?

Praktiska detaljer

- Hur ofta har du medarbetarsamtal?
- Hur lång tid brukar ett samtal vara?
- På vilken plats hålls medarbetarsamtalen?

Förberedelse

- Hur långt i förväg brukar mötena inbokas?
- Hur förbereder du dig inför samtalen?
- När brukar du förbereda dig inför samtalet? Hur mycket tid avsätter du till detta?
- Hur förbereder sig din chef?
- Är det möjligt att förbättra förberedelserna? Om ja, på vilket sätt?

Innehåll

- Vad tycker du att ett medarbetarsamtal skall innehålla?
- Vad brukar tas upp under samtalet?
- Är det något utöver detta som du skulle vilja ta upp?
- Får du möjlighet till detta?
- Är det någonting i samtalet som känns oväsentligt?
- Känner du att det är något som saknas under samtalet?

Mål och syfte

- Vad är ditt mål med medarbetarsamtalen?
- Uppfylls det målet?
- Känner du till Volvos syfte med medarbetarsamtal? Om ja, tycker du att det uppfylls?
- Varför tror du att Volvo använder sig av medarbetarsamtal?

Uppföljning

- Följs samtalen upp på något sätt?
- Hur i så fall?
- Vill du följa upp samtalen på ett annat sätt?

- Vad resulterade samtalet i?

Personal business plan (PBP)

- Känner ni till PBP?
- Använder ni er av den?
- Hur upplever du att den har fungerat?
- Skulle du vilja förändra den? Om ja, på vilket sätt?

Är det något mer som du vill ta upp, eller något annat som du tycker är värt att nämna?

Personprofil

- Bakgrund?
- Utbildning?
- Hur länge de har jobbat på Volvo?
- Ålder?
- Position/ befattning/ arbetsuppgift?

Tack för att du tog dig tid!

BILAGA 2 Intervjuguide för chefer

Presentation av oss

- Personal och arbetslivsfrågor, tredje året
- C-uppsats på handels om medarbetarsamtal
- Vi kommer att utgå ifrån ditt perspektiv på medarbetarsamtal som chef

Inledande

- Berätta lite om din erfarenhet av medarbetarsamtal.
- Vilka förväntningar har du på medarbetarsamtal? Anser du att dessa uppfylls?
- Vilka tre ord associerar du med medarbetarsamtal?

Praktiska Detaljer

- Hur många medarbetarsamtal har du per år?
- Hur ofta har du medarbetarsamtal?
- Hur lång tid brukar ett samtal vara?
- På vilken plats hålls medarbetarsamtalen?

Förberedelse

- Hur långt i förväg brukar mötena inbokas?
- Hur förbereder du dig inför samtalen?
- När brukar du förbereda dig inför samtalet? Hur mycket tid avsätter du till detta?
- Hur förbereder sig dina medarbetare?
- Är det möjligt att förbättra förberedelserna? Om ja, på vilket sätt?

Innehåll

- Vad tycker du att ett medarbetarsamtal skall innehålla?
- Vad brukar tas upp under samtalet?
- Är det något utöver detta som du skulle vilja ta upp?
- Får du möjlighet till detta?
- Är det någonting som känns oväsentligt?
- Känner du att det är något som saknas under samtalet?
- Har du något särskilt upplägg på dina samtal?

Mål och syfte

- Vad är ditt mål med medarbetarsamtalet?
- Uppfylls det målet?
- Känner du till Volvos syfte med medarbetarsamtal? Om ja, tycker du att det uppfylls.
- Varför tror du att Volvo använder sig av medarbetarsamtal?

Uppföljning

- Följs samtalen upp på något sätt?
- Hur i så fall?
- Vill du följa upp samtalen på ett annat sätt?
- Vad resulterade samtalet i?

Personal business plan (PBP)

- Känner ni till PBP?
- Använder ni er av den?
- Hur upplever du att den har fungerat?
- Skulle du vilja förändra den? Om ja, på vilket sätt?

Är det något mer som du vill ta upp, eller något annat som du tycker är värt att nämna?

Personprofil

- Bakgrund?
- Utbildning?
- Hur länge de har jobbat på Volvo?
- Ålder?
- Position/ befattning/ arbetsuppgift?

Tack för att du tog dig tid!

BILAGA 3 Personal Business Plan

Personlig affärsplan

Summering

Medarbetare

År 2004

Status Preliminär affärsplan under uppbyggnad

Personliga affärsmål

1 OBS! Detta är ett 'tomt' mål som automatiskt tas bort när planen godkänns/godkänns på nytt.

Målet

-

Mätmetod

-

Tidsram (ska vara uppnått senast)

-

Aktiviteter (vad jag kommer att göra för att uppnå detta mål)

-

2 OBS! Detta är ett 'tomt' mål som automatiskt tas bort när planen godkänns/godkänns på nytt.

Målet

-

Mätmetod

-

Tidsram (ska vara uppnått senast)

-

Aktiviteter (vad jag kommer att göra för att uppnå detta mål)

-

Personliga utvecklingsmål

Förbered Personliga utvecklingsmål i två steg:

- Scrolla ner och utvärdera dina avgörande färdigheter och kärnbeteenden. Sammanfatta dina starka sidor och möjliga utvecklingsområden.
- Skissa sedan några personliga utvecklingsmål i utrymmet under. Målen ska antingen hjälpa dig förstärka dina redan starka sidor eller utveckla dig inom andra områden.

1 OBS! Detta är ett 'tomt' mål som automatiskt tas bort när planen godkänns/godkänns på nytt.

Målet

-

Mätmetod

-

Tidsram (ska vara uppnått senast)

-

Aktiviteter (vad jag kommer att göra för att uppnå detta mål)

-

2 OBS! Detta är ett 'tomt' mål som automatiskt tas bort när planen godkänns/godkänns på nytt.

Målet

Mätmetod

Tidsram (ska vara uppnått senast)

Aktiviteter (vad jag kommer att göra för att uppnå detta mål)

Blankett för utvärdering av dina avgörande färdigheter och kärnbetenden/kompetenser

Senaste utvärdering(dd/mm/yyyy): Medarbetarens bedömning... 19/5/2006 10:33
Chefs bedömning...

A. Avgörande professionella / tekniska färdigheter

	Kompetens	Erforderlig nivå för detta jobb	Medarbetarens ranking	Chefs ranking
1	Exempel: Engelska	Skicklig	Behärskar fullständigt	Ej utvärderad
2	Exempel: Förhandlingsteknik	Nästan alltid effektiv	Skicklig	Ej utvärderad
3	Exempel: Presentationsteknik	Skicklig	Skicklig	Ej utvärderad

B. Volvos ledarkompetenser

	Kompetens [Klicka här för definition av nivåer (Nivå 4 är den högsta)]	Medarbetarens ranking	Chefs ranking
	Affärs- och kundfokus	3	Icke bedömt
	Bestämma inriktning	2	Icke bedömt
	Bedömning	3	Icke bedömt
	Inspirerande ledarskap	3	Icke bedömt
	Holistiskt perspektiv	3	Icke bedömt
	Mod och integritet	2	Icke bedömt
	Satser på förbättring	3	Icke bedömt
	Utvecklar sitt team	3	Icke bedömt
	Partnerskap	4	Icke bedömt
	Teamarbete	3	Icke bedömt
	Nätverkande	3	Icke bedömt
	Lär sig från erfarenhet	4	Icke bedömt

C. Mina styrkor & Potentiella utvecklingsområden ?

Styrkor

Exempel: Skapar bra relationer med våra leverantörer.

Potentiella utvecklingsområden

Exempel: Behöver bli skickligare i förhandlingssituationer

More information about learning resources is available on the Employee Center:

[Click here to go to the employee center](#)

BILAGA 4 Utvecklingsplan

Min utvecklingsplan

(Läs först igenom hur man använder dokumentet)

Namn:	Datum för senaste samtalet: <input type="text"/>
Chefens namn:	Datum för detta samtal: <input type="text"/>
	Datum för uppföljning: <input type="text"/> (E) senare än 6 månader efter dagens samtal)

Nuvarande arbete: <input type="text"/>
Önskade områden för nästa arbete: <input type="text"/>
Tänkbart nytt jobb: <input type="text"/>

För att vara redo för det nya jobbet (se ovan) måste du: <input type="text"/>				
Skulle du acceptera att få ett uppdrag på en annan geografisk plats <input type="text"/> <i>inte specificerat</i>				
om ja, vad föredrar du ...				
I ditt land (uppge önskad plats/er) <input type="text"/>				
Utomlands (uppge land/ort) <input type="text"/>				
Uppge önskat datum				
Från ... <input type="text"/>				
Till ... <input type="text"/>				
Språkkunskaper				
<table border="1"><thead><tr><th>Språk</th><th>Nivå</th></tr></thead><tbody><tr><td></td><td>Fullt kompetent</td></tr></tbody></table>	Språk	Nivå		Fullt kompetent
Språk	Nivå			
	Fullt kompetent			

	Mestadels effektiv
	Basnivå
	Basnivå
	Basnivå

Genomförda utvecklingsaktiviteter under de senaste 12 månaderna

--

Handlingsplan lista ditt förslag till aktiviteter, definiera önskat resultat och ge förslag till tidplan:

Objekt	Aktivitet	Önskat resultat	Tidsplan
1. Intern utbildning på Volvo			
2. Kurser (Seminarier, kurser)			
3. Externutbildning			
4. Projekt			
5. Nätverkande (Intern/extern)			
6.Handledning/mentorprogram			
7. Litteratur			
8. Lär om (Handska med förändringar och/eller modifierar 'dåliga vanor')			
9. Other			

Att fylla i sin utvecklingsplan är ett sätt att uttrycka sitt engagemang i sin fortsatta utveckling - och ett aktivt deltagande i planeringen av den egna utvecklingen. Din chef ansvarar för din utveckling och planen bör därför diskuteras i detalj så att ni gemensamt kan komma överens om framtida aktiviteter. Detta är mycket viktigt eftersom en utvecklingsplan kräver resurser i budgeten, material och utrustning, tid och support från andra mm.

Min utvecklingsplan

Guide

Sätt ihop ett förslag innan samtalet med chefen. När ni har diskuterat dina planer ska du ta med alla förändringar som ni kommit överens om. Ni ska båda skriva under det slutliga dokumentet.

Ändamål

- Att identifiera och komma överens om utvecklingsbehov som bas för fortsatta samtal om ditt ökande bidrag till affären när du nu ges tillfälle att fördjupa din kompetens - och därmed din framtida potential.

Principer

- Detta dokument beskriver din karriärplan och ditt utvecklingsprogram.
- Din chef och HR-representanten ska underlätta och stödja de överenskomna aktiviteterna.

Input

- Information från utvärderingen under chef/medarbetaresamtalen (personlig affärsplanering).
- Dina önskemål för karriären.
- Tidigare långsiktiga utvecklingsplaner.

Aktivitet

- Chefen läser e-guiden till 'Personlig Affärsplanering' Guiden innehåller tips om hur man har ett lyckat samtal.
- Skriv in vad ni kommit fram till under samtalet.
- Kostnadsfrågor tas upp med lämpligt forum.

Output

- Utvecklingsaktiviteter riktade mot förbättrad prestation och framtida potential.
- Bas för senare utvärdering av utbildningen. Du bör vara redo att besvara följande frågor: *Vad lärde jag mig?* och *Hur har jag använt min kunskap sen dess?*
- Fortlöpande diskussion/utvärdering som leder till livslångt lärande.
- En utvecklingsplan med fokus på ditt nuvarande jobb och/eller framsteg i karriären.