



GÖTEBORGS UNIVERSITET
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

Ett meningsfullt utvecklingssamtal

**- En studie av ledning, chefer och medarbetares
förväntningar utifrån teorier om organisationskultur**

Examensarbete för kandidatexamen i personalvetenskap 15 hp,

Malin Grahmstad

Therese Johansson

Handledare: Eva Andersson

Juni, 2012

Abstract

Examensarbete, kandidat: 15 hp
År: 2012
Handledare: Eva Andersson
Examinator: Gun-Britt Wärwik

This thesis is examining if the management, the managers and the employees have a different point of view regarding the purpose and the expectations of a performance review.

Additionally it is an assignment from the Swedish company Flexlink AB with the purpose of constructing a new template for their performance reviews. The assumption is that if you manage to create one template for performance reviews that meets the expectations at all levels of the organization, it will contribute to create a meaningful performance review.

We decided to study this from an organizational cultural perspective, since the organizational culture plays a significant part in performance reviews. Performance reviews are systematic conversations between employees and managers related to planning, information exchange and developing the relationship. Previous research indicates that if employees are satisfied with their performance reviews, they prone to be more satisfied with their work situation and have a higher organizational commitment. The study was done through interviews with three participants from the management team, five managers at various levels as well as five employees, all from Flexlink. The questions concerned their perception of the purpose and expectations for the performance reviews in general and also their perception of the existing template. The responses were then analyzed using previous research about performance reviews and theories of organizational culture. The management concluded that the purpose of a performance review is to reconcile the company's development with the individual's, and to ensure the organizational competence needs. Employees believe that the purpose of a performance review is to discuss their work situation. Both the management's and the employee's expectations of the performance review are that it will provide valuable feedback for both sides which indicate a low degree of power distance from an organizational culture perspective. The managers believe that the purpose is to reconcile the past year and plan for the future year. They are expecting an open and honest discussion with potential for constructive criticism, which also supports the indication of a low degree of power distance. With the basis in the analysis of the interviews and previous research on the subject a new template was constructed.

Keywords: Performance review, template, meaningful, feedback, organizational culture

Innehåll

1. Inledning och bakgrund.....	1
1.1 Syfte	2
1.2 Frågeställningar:.....	3
1.3 Uppdraget	3
2. Tidigare forskning om utvecklingssamtal.....	4
2.1 Allmän definition	4
2.2 Syftet med utvecklingssamtal.....	4
2.3 Intressenter	5
2.3.1 <i>Vinster med utvecklingssamtal för organisationen:</i>	6
2.3.2 <i>Vinster med utvecklingssamtal för chefen:</i>	6
2.3.3 <i>Vinster med utvecklingssamtal för medarbetaren:</i>	6
2.3.4 <i>Gemensamma mål med utvecklingssamtalet för organisation, chef och medarbetare</i>	7
2.4 Kritiska aspekter.....	7
2.5 Värdering av prestation	8
2.6 Feedback.....	8
2.7 Övriga studier.....	9
2.8 Samtalsmall	10
2.9 Sammanfattning tidigare forskning.....	11
3. Teoretiskt perspektiv	11
3.1 Kultur	11
3.1.1 <i>Maktdistans</i>	13
3.1.2 <i>Individualism/kollektivism</i>	14
3.1.3 <i>Maskulinitet/femininitet</i>	14
3.1.4 <i>Osäkerhetsundvikande</i>	15
3.1.5 <i>Långsiktig/kortsiktig inriktning</i>	16
3.2 Sammanfattning teoretiskt perspektiv	16
4. Metod.....	17
4.1 Val av kvalitativt förhållningssätt som metod.....	17
4.2 Utformning av intervjufrågorna	17
4.3 Urval.....	18

4.4 Tillvägagångssätt.....	18
4.5 Analysmetod.....	19
4.6 Reliabilitet och validitet	19
4.6.1 Reliabilitet.....	20
4.6.2 Validitet	20
4.7 Forskningsetiska riktlinjer/etiska reflektioner.....	20
4.7.1 Informationskravet.....	21
4.7.2 Samtyckeskravet.....	21
4.7.3 Konfidentialitetskravet	21
4.7.4 Nyttjandekravet.....	21
5. Resultat.....	22
5.1 Vad är syftet med ett utvecklingssamtal?.....	22
5.2 Vilka förväntningar har ledning, chefer och medarbetare på utvecklingssamtalet?	23
5.3 Vad gör ett utvecklingssamtal meningsfullt för både individ och organisation?	24
5.4 Praktiskt syfte: att utforma en mall som motsvarar ledning, chefer och medarbetare på Flexlinks förväntningar och syn på ett meningsfullt samtal.	25
6. Analys/tolkning.....	27
6.1 Vad är syftet med ett utvecklingssamtal och vad används det till?.....	27
6.2 Vilka förväntningar har ledning, chefer och medarbetare på utvecklingssamtalet?	30
6.3 Vad gör ett utvecklingssamtal meningsfullt för både individ och organisation?	32
6.4 Praktiskt syfte: att utforma en mall som motsvarar ledning, chefer och medarbetare på Flexlinks förväntningar och syn på ett meningsfullt samtal.	35
7. Diskussion och slutsatser	37
7.1 Betydelse för vår framtida roll	39
7.2 Förslag på vidare forskning.....	39
8 Referenser	40
8.1 Bok	40
8.2 Internet	41
8.3 Tidskriftsartiklar.....	41
8.4 Utbildningsrapport	42
9 Bilagor	42

1. Inledning och bakgrund

”Utvecklings- och planeringssamtal är systematiskt upplagda samtal mellan chef och medarbetare för planering, ömsesidigt informationsutbyte och utveckling av relationer”(Granberg, 2003:370).

Enligt Lindelöw (2008:203) är utvecklingssamtal en grundläggande aspekt i kommunikationen mellan organisationen och individen. Jönsson (1995:15) förklarar att det finns tre likvärdiga intressenter när det gäller utvecklingssamtal, företaget – chefen – medarbetaren. Samtliga parter måste ha intresse av ett fungerande samtal och att dess resultat följs upp och används (Jönsson 1995:15). Lindelöw (2008:203) beskriver att vid rätt användande, kan samtalet både skapa effektivitet och säkerställa den framtida kompetensförsörjningen inom företaget.

Även Kavanagh, Benson & Browns (2007:132) undersökningar belyser positiva aspekter av utvecklingssamtalet. Deras resultat visar att om medarbetarna är nöjda med samtalet är de i högre grad tillfredsställda med sin arbetssituation och har högre organisatoriskt engagemang. Lindelöw (2008:203) diskuterar de svårigheter ett utvecklingssamtal kan innebära, då det innehåller positiva och negativa känslor från båda parter. Vidare påpekar Lindelöw att många chefer upplever svårigheter med att genomföra utvecklingssamtal och är osäkra på om det motsvarar medarbetarnas förväntningar. Medarbetarna kan känna sig osäkra på syftet med samtalet och även känna att de befinner sig i beroendeställning gentemot chefen då de vet att de kommer att bli bedömda. Hon hävdar att sådana känslor ofta kan uppkomma på grund av avsaknad av struktur i samtalet (Lindelöw, 2008:203f).

I likhet med Jönsson (1995:15) belyser även Ljungström (2011:20) att en grundförutsättning för ett bra samtal är att båda parter vill tala med varandra. Viljan baseras enligt Ljungström dels på yttre faktorer, såsom företagets villkor och dels inre faktorer, såsom personlighet. De yttre faktorerna innefattar områden som personalpolicy och organisationskultur. Om organisationens kultur främjar en kontinuerlig dialog och prioriterar tid för samtal är det lätt att föra välfungerande utvecklingssamtal. Samtalsklimatet samspelar med organisationskulturen, en del organisationer har en utpräglad kommunikativ kultur medan

andra har en mer tystlåten (Ljungström, 2011:20). Ljungström förklarar vidare att det är viktigt att framhålla att utvecklingssamtal inte är en ersättning för den dagliga kontakten mellan chef och medarbetare, eller för andra möten under resten av året (Ljungström, 2011:285).

Enligt Granberg (2003:34) är en del av Human Resources (HR) strategier att analysera vilka personaladministrativa insatser som behövs för att nå ett företags mål. Detta syftar till uppgifter som dels tillgodoser arbetsgivarens behov av arbetskraft och dels ger arbetstagaren möjlighet till utveckling. HR kan som en del i detta ha en betydande roll i utformningen av riktlinjer för utvecklingssamtal (Granberg 2003:38). Vi tror att ledning, chefer och medarbetare kan se olika syften med, och ha skilda förväntningar på utvecklingssamtalet. Om man lyckas skapa en mall för utvecklingssamtal som motsvarar förväntningar på alla nivåer i organisationen, kan det bidra till ett samtal som är meningsfullt på både individ- och organisationsnivå.

Tidigare forskning, bland annat Kavanagh, Benson & Browns (2007:301) studie visar på att om medarbetarna är nöjda med utvecklingssamtalet är de i högre grad tillfredsställda med sin arbetssituation och har högre organisatoriskt engagemang. Då organisationskulturen, enligt Ljungström (2011:20), spelar en betydande roll i utvecklingssamtalets utförande anser vi det även intressant att studera samtal utifrån ett organisationskulturellt perspektiv. Vi har under vår utbildning i personalvetenskap inte fått några djupare kunskaper om utvecklingssamtal och utformning av dessa, och finner det därför mycket intressant att undersöka detta fenomen.

1.1 Syfte

Syftet med uppsatsen är att undersöka lednings, chefers och medarbetares förväntningar och syn på syftet med utvecklingssamtalet. Vi vill även utreda vad som gör ett utvecklingssamtal meningsfullt för ledning, chefer och medarbetare. Ett praktiskt syfte är att utforma en samtalsmall till Flexlink med hjälp av tidigare forskning och de svar som framkommer under intervjuerna med ledning, chefer och medarbetare på Flexlink. Eftersom tidigare forskning visat att organisationskulturen har inflytande över hur företag ser på utvecklingssamtal vill vi analysera intervjudeltagarnas svar utifrån Hofstede's (2011) teori.

1.2 Frågeställningar:

- Vad är syftet med ett utvecklingssamtal?
- Vilka förväntningar har ledning, chefer och medarbetare på utvecklingssamtalet?
- Vad gör ett utvecklingssamtal meningsfullt för både individ och organisation?

1.3 Uppdraget

En del av vår uppsats görs på uppdrag av HR-direktören på Flexlink, Eva Degerman. Eva kontaktade oss för att få hjälp med att utveckla och förbättra den mall som används som stöd i utvecklingssamtalen på företaget. Nuvarande mall finns som bilaga till uppsatsen. Det har framkommit klagomål eftersom den nuvarande mallen anses för komplex och omfattande. Chefer och medarbetare har svårt att föra ett meningsfullt samtal med de frågor som finns och anser idag att mallen inte stämmer överrens med företagets värderingar. Ett flertal divisioner och länder inom organisationen har övergivit mallen och utvecklat sin egen. Även de nya ägarna Coesia har synpunkter på vad en samtalsmall ska innehålla. Dock anser HR på Flexlink att en mall utifrån Coesias önskemål inte är möjlig att implementera eftersom deras syn på utvecklingssamtal inte överensstämmer med Flexlinks värderingar. Målet är att uppdraget ska utmynna i en gemensam mall som sedan ska kunna användas i hela organisationen.

FlexLink är en ledande leverantör av produktionslogistik och tillhandahåller lösningar för hantering av material- och informationsflöden till monterings- och tillverkningsindustrin. Flexlink startade 1980 som ett produktionseffektivitetsprojekt inom den världsledande lagertillverkaren SKF. Det internationella genombrottet kom direkt och Flexlinks transportlösningar fick snabbt erkännande i ett brett spektrum av branscher över hela världen. Med huvudkontor i Göteborg har FlexLink 665 anställda i 28 säljbolag och representation i 60 länder.

Flexlinks organisationskultur bygger på följande värderingar:

- * Skapa kundvärde
- * Trivas med förändring
- * Bygga och driva nätverk

* Värderar egenskaper som ärlighet, öppenhet, teamwork, ärlighet och tillit

* En tro på individuella initiativ, driv och ansvarstagande

Sen januari 2012 är FlexLink en del av Coesia som är en grupp av innovationsbaserade industriföretag med huvudkontor i Bologna, Italien. Coesias företag är ledande inom sektorer för avancerade automatiserade maskiner, high-end produktionslogistik, kvalitetskontroll och precisionsväxlar. Coesia har 60 rörelsedrivande enheter i 27 länder. Under 2010 hade koncernen en omsättning på 871 miljoner € och 3900 anställda.

2. Tidigare forskning om utvecklingssamtal

Nedan kommer tidigare forskning att behandlas. Kapitlet inleds med en beskrivning av utvecklingssamtalet och dess intressenter och riktas sedan in på kritiska aspekter. Därefter följer ett avsnitt om feedback och en genomgång av övriga studier på området. Tidigare forskning avslutas med en checklista som beskriver vad ett utvecklingssamtal bör innehålla.

2.1 Allmän definition

Som citatet i inledningen påpekar är utvecklings- och planeringssamtal systematiska samtal mellan medarbetare och chef som rör planering, ömsesidigt informationsutbyte och utveckling av relationer (Granberg, 2003:370). De vanligaste benämningarna på samtal mellan chef och medarbetare i en verksamhet är enligt författaren utvecklingssamtal eller planeringssamtal men det förekommer även begrepp såsom medarbetarsamtal och verksamhetssamtal. Dessa benämningar har enligt Granberg (2003:370) olika innebörder och står för olika värderingar. Det är viktigt att klargöra vilken typ av samtal som används i verksamheten. På Flexlink ligger fokus i samtalen på prestation och kompetensutveckling och därav kommer dessa samtal härnäst benämnas som utvecklingssamtal.

2.2 Syftet med utvecklingssamtal

Enligt Granbergs (2003:371) undersökningar har det sedan 1990-talet skett en förändring i syftet med utvecklingssamtal. Förr låg fokus på verksamhetsplanering och numera fokuseras det mer på kompetensfrågor. Författaren menar att denna förändring har skett i och med att arbetslivet har förändrats, främst genom stark påverkan av internationalisering och teknikutveckling. Ledarskapet måste därför riktas in på förståelse och ge medarbetarna

möjlighet till kompetensutveckling, ansvarstagande och handlingsutrymme. I detta ledningsarbete spelar utvecklingssamtal en stor roll (Granberg, 2003:371). Utvecklingssamtal har enligt Lindelöws (2008:205) undersökningar ofta flera syften, medarbetaren behöver få och ge feedback, gå igenom kommande förändringar och dess eventuella påverkan på medarbetaren. Chefer vill även sätta upp mål för medarbetaren och ta fram en utvecklingsplan för den kommande perioden (Lindelöw, 2008:205). För organisationen är utvecklingssamtalet enligt författaren ett hjälpmedel i verksamhetsplaneringen och kan ses som ett styrmedel för den dagliga verksamheten. Det kan även vara ett medel vid kompetensutveckling och kompetensförsörjning samt ett sätt att utveckla relationerna inom företaget. Dessa syften behöver inte vara motstridiga utan kan ofta samverka. Granberg (2003:375) menar dock att det kan vara så att chefen och medarbetaren har olika syften med samtalet. Författaren påpekar vidare att det är viktigt att känna till att det kan finnas olika mål med samtalet eftersom det annars kan uppstå missförstånd och konflikter.

I och med att lönesättning har blivit mer individuell är det vanligt att ha ett samtal knutet till verksamhetsplanering och ett annat till lönesamtal (Granberg, 2003:383). Det är mycket som ska uppnås på en begränsad tid, vilket ställer krav på en tydlig struktur för att samtalet ska bibehålla sin relevans. Vid rätt användande kan samtalet både skapa effektivitet och säkerställa den framtida kompetensförsörjningen inom företaget (Lindelöw, 2008:205). Dessutom menar Jönsson (1995:18) att utvecklingssamtalet även kan leda till att personalens trivsel, motivation, arbetstillfredsställelse, ambition och kompetens ökar. I förlängningen förväntas samtalet automatiskt leda till högre produktivitet och effektivitet för verksamheten (Jönsson, 1995:18).

2.3 Intressenter

Jönsson (1995:15) beskriver att det finns tre likvärdiga intressenter när det gäller utvecklingssamtal, *företaget – chefen – medarbetaren*. Alla tre måste ha intresse av ett fungerande samtal och att dess resultat följs upp och används. Denna grundsyn visar tydligt att samtalen inte bara syftar till personalutveckling, kartläggning av resurser eller enbart är till för cheferna. Det är därför av stor vikt att alla parter ser sina möjligheter och tar sitt ansvar för att utvecklingssamtalet ska bli det positiva instrument som det i själva verket är (Jönsson, 1995:15).

2.3.1 Vinster med utvecklingssamtal för organisationen:

Ljungström (2011:29) förklarar att ett väl genomfört samtal ger en kontinuerlig uppdatering av kompetensläge och utvecklingsbehov. Det ger en möjlighet att få en överblick inför personalplanering samt rekryterings- och utbildningsinsatser. De samlade intrycken från utvecklingssamtalen kan bli en viktig del kring arbetet med företagskultur och i arbetet med de visioner organisationen har (Ljungström, 2011:29). Hilmarsson (1999:179) argumenterar även för att utvecklingssamtal fördelaktigt kan tillämpas som ett styrmedel för att stärka relationer, samarbete och inflytande, vilket i sin tur kan höja prestationsnivån hos medarbetarna. Samtalet ger även organisationen möjlighet att implementera sina mål hos varje medarbetare och bryta ner dessa mål till individuella mål för var och en (Jönsson, 1995:15).

2.3.2 Vinster med utvecklingssamtal för chefen:

Chefen får en fördjupad interaktion med varje medarbetare och en bra bild av vilka människor som finns i organisationen och hur deras arbetssituation ser ut (Jönsson, 1995:16).

Ljungström (2011:28f) förklarar att utvecklingssamtalet ger en möjlighet att stimulera och möta medarbetarnas individuella motivationsprofil och ger en tydlig bild av vilka strategiska åtgärder som behöver vidtas för att nå framgång. Utvecklingssamtal är även en bra bas för hantering av personalomsättning, rekrytering och verksamhetsutveckling. Dessutom kan det ge chefen kunskap om och insikt i hur denne kan bli en bättre chef genom återkoppling från medarbetarna (Ljungström, 2011:28f). Hilmarsson (1999:179) påpekar att samtalen förutom detta, även ger chefen en möjlighet att tydliggöra de mål som finns för verksamheten.

2.3.3 Vinster med utvecklingssamtal för medarbetaren:

Utvecklingssamtalet ger enligt Ljungström (2011:29) individen möjlighet att visa upp sin kompetens och bild av tillvaron samt få perspektiv på den. Det är ett väl valt tillfälle att jämföra individuella mål och visioner hos medarbetaren med dem hos organisationen och chefen. Det är även en chans att utvärdera möjligheten att se om karriärplanerna överrensstämmer med de erbjudanden som företaget har. Vidare menar författaren att samtalet kan ge en personlig och arbetsrelaterad återkoppling i vilka mål som uppnåtts, vilka arbetsuppgifter som genomförts på ett tillfredsställande sätt och vad som behöver utvecklas vidare. Dessutom finns en möjlighet att lämna önskemål om hur chefen ska vara en bra ledare för medarbetaren (Ljungström, 2011:29). Medarbetaren erbjuds också en pratstund med

chefen i lugn och ro, med möjligheten att få stå i centrum och med vetskapen att det mesta som sägs stannar mellan medarbetaren och chefen (Jönsson:1995:17).

2.3.4 Gemensamma mål med utvecklingssamtalet för organisation, chef och medarbetare

Beröringspunkter för samtliga intressenter är att:

- Förena och anpassa organisationens och medarbetarens roll till varandra
- Kartlägga vad medarbetaren kan och vill
- Kontrollera att tidigare mål blivit uppfyllda
- Gemensamt sätta upp mål för varje medarbetare på såväl kort som lång sikt
- Gemensamt upprätta förslag till utbildnings/utvecklingsplan för varje medarbetare (Jönsson 1995:18).

2.4 Kritiska aspekter

Enligt Lindelöw (2008:225) finns det många svårigheter i samtalet eftersom det innehåller positiva och negativa känslor hos båda parter. Författaren menar att många chefer upplever att det är svårt att genomföra utvecklingssamtal och är osäkra på om det motsvarar medarbetarnas förväntningar. Medarbetarna kan enligt författaren känna sig osäkra på syftet med samtalet och även känna att de befinner sig i beroendeställning gentemot chefen då de vet att de kommer att bli bedömda. Medarbetarna anser ofta att samtalen inte fungerar optimalt, de vill ha återkoppling, både positiv och negativ. Det finns ett behov av att bli sedd, att få stimulans och inspiration, men även av att få reda på vad som går bra och dåligt.

Lindelöw (2008:225) hävdar att många medarbetare även vill få en möjlighet att ge återkoppling till sin chef och veta om några förändringar kommer att ske samt att mål ska sättas och följas upp. De vill även att det finns en koppling mellan utvecklingssamtalet och lönesamtalet, det vill säga att prestationen som utvecklingssamtalet behandlar ska medföra en prislapp i lönesamtalet. Trots att lönesamtalet bygger på slutsatserna från utvecklingssamtalet anser Lindelöw (2008:225) att samtalen ska hållas separat. Många medarbetare anser att det kan vara svårt att vara ärlig i utvecklingssamtalet eftersom de befinner sig i en beroendeställning.

Det finns ofta en osäkerhet över vad syftet med utvecklingssamtalet är, många har inte fått möjlighet att förbereda sig och det saknas ofta en struktur som vägleder parterna (Lindelöw,

2008:203f). Granberg (2003:373) menar i enighet med Lindelöw att utvecklingssamtal bör ha en varningsflagga eftersom det är en av de mest laddade typerna av samtal. Om parterna inte har en klar bild av motiv och syften med samtalet innan det inleds är det stor risk att det misslyckas.

2.5 Värdering av prestation

Granberg (2003:273) beskriver skattningsskalor som ett hjälpmedel för chefen att bedöma prestation och personlighet hos sina anställda. Författaren menar att det dock har riktats kritik mot denna typ av bedömning från chefer, anställda, fackliga organisationer och även personaladministratörer med resonemanget att en anställds prestation inte bara beror på dennes kunskaper, färdigheter och egenskaper utan också vad miljön erbjuder. Granberg (2003:373) menar att utvecklingsmöjligheter, gruppklimat, arbetsledarens roll och personalpolitiken också har betydelse i sammanhanget. Granberg hävdar vidare att alltför detaljerade och formaliserade hjälpmedel är till mer skada än nytta. De styr samtalet och ger för lite utrymme för spontanitet, känslor och relationsutveckling (Granberg, 2003:379).

2.6 Feedback

”Feedback är från början en elektronisk term som betyder att en del av det som sänts ut matas tillbaka och förstärker det fortsatta förloppet” (Ljungström, 2011:75).

Det vanligaste ordet som används för att beskriva någons beteende är att kritisera, ett ord som lätt uppfattas som både auktoritärt och fientligt. Ordet återkoppling, eller feedback, är att föredra då det knyter an till människans beteende. När feedback fungerar i en relation finns det utrymme att ha en meningsfull dialog och även tillfälle att skapa förändring i beteenden ges (Hilmarsson, 1999:125f).

Enligt Ljungström (2011:75f) ska återkoppling leda till att mottagaren blir bättre på att utföra sina uppgifter. Hon förklarar också att om feedback ska fungera måste den vara personlig, stödande, konkret, nära i tiden, framtidsorienterad och förändringsinriktad (Ljungström, 2011:75f). Som chef är det viktigt att utveckla samtalsförmågan, ett led är att ha samtal med den egna chefen. Det är viktigt för chefen att få feedback och reflektera över huruvida

ledarskapet samvarierar med det som är önskvärt i organisationen. Det finns alltså samma behov av feedback hos chefen som hos medarbetarna (Ljungström, 2011:38).

2.7 Övriga studier

Jawahars (2006:213f) har i en studie undersökt vad som gör att en medarbetare känner sig nöjd med den feedback som ges i utvecklingssamtalet och även hur denna tillfredsställelse påverkar arbetstagarens uppfattning om sin situation. Undersökningen utfördes genom enkäter som skickades ut till 112 anställda, dessa sammanställdes sedan i en korrelationsstudie. Resultatet indikerar att om medarbetarna är nöjda med feedbacken i utvecklingssamtalet är de i högre grad tillfredsställda med arbetet och har ett högre organisatoriskt åtagande. Resultatet visar även på att betygsgraderna och tillfredsställelse med chefen i rollen som bedömare i hög grad påverkar om medarbetarna är nöjda med feedbacken eller inte. Det understryks också hur viktigt det är att chefen har kunskaper om medarbetarens arbete och arbetsprestation och ger feedback på ett stödjande sätt (Jawahar, 2006:213f).

Kavanagh, Benson & Brown (2007:132f) har undersökt vad som påverkar en medarbetares uppfattning om rättvisan i utvecklingssamtalet. Undersökningen genomfördes genom att kombinera resultat från tidigare forskning inom området till en enda modell och sedan undersöka dess inverkan med hjälp av data från 2377 offentligt anställda. Resultatet visade att delaktighet i utvecklingssamtalet, attityden gentemot den överordnade och kunskap om samtalsprocessen är positivt associerad till medarbetarens uppfattning om huruvida utvecklingssamtalet är rättvist eller inte. Resultatet indikerar även att om medarbetarna är nöjda med utvecklingssamtalet är de i högre grad tillfredsställda med sin arbetssituation och har högre organisatoriskt engagemang (Kavanagh, Benson & Brown, 2007:132f).

Paul, Thurston & McNalls (2010:201f) har i en studie haft som syfte att utforska den underliggande struktur som påverkar medarbetarens uppfattning om huruvida ett utvecklingssamtal är rättvist eller ej. Resultatet indikerar, i likhet med I.M Jawahars (2006:213f) undersökningar, att ledningen för organisationen gynnas av att ha en fullständig förståelse av medarbetarnas uppfattning om systemet och processen för utvecklingssamtal. Paul, Thurston & McNalls (2010:201f) menar vidare att ledningen genom denna insikt, kan modifiera sin praxis för utvecklingssamtalet så att medarbetarna anser det informativt och rättvist.

Fahr, Dobbins & Chengs (1991:129f) har i sin forskning studerat hur medarbetare och chefer i Kina värderar sin arbetsprestation. Undersökningen utfördes med 982 anställda på nio olika företag i Kina och svaren jämfördes genom en korrelationsstudie. Resultatet visar att medarbetare i Kina ofta värderar sin arbetsprestation lägre än vad deras chefer gör. Tidigare forskning från bland annat USA visar på motsatta tendenser, att medarbetare ofta värderar sig själva högre än vad chefen gör. Författarna drar slutsatsen att organisationskultur har en stor betydelse i arbetarens uppfattning om sin egen arbetsprestation. Studien vill belysa hur viktigt det är att beakta kulturella aspekter vid utformning av viktiga HRM principer (Fahr, Dobbins & Cheng (1991:129f).

Nilsson & Schoultzs (2010:3f) har i en kandidatuppsats undersökt kopplingen mellan medarbetarsamtal och motivation. Undersökningen utfördes genom granskning av dokument och kvalitativa intervjuer på ett företag. Författarna drog slutsatsen att det finns en indirekt koppling mellan teorier som behandlar motivation och faktorer som medarbetarna ser som viktiga och meningsfulla i ett utvecklingssamtal. Exempel på dessa, som även I.M Jawahar (2006:213f) framhåller, är vikten av att kunna ge och få feedback. Andra viktiga faktorer som författarna belyser är att medarbetarsamtal kan vara ett sätt att få bekräftelse, att bli sedd av chefen och att skapa en ömsesidig relation mellan chef och medarbetare (Nilsson & Schoultz 2010:3f).

2.8 Samtalsmall

För att under ett utvecklingssamtal nå upp till medarbetarens förväntningar och samtidigt främja den kompetensutveckling som är kopplad till verksamhetens mål krävs en struktur i samtalet som stödjer dessa syften (Lindelöw, 2008:205). Lindelöw (2008:270) har därför skapat en checklista för vad ett utvecklingssamtal bör innehålla;

- Sammanfattning av arbetets innehåll och återkoppling på resultat som uppnåtts
- Beskrivning av framtidens utmaningar och innebörden för medarbetarens arbete
- Tydliggörande av de krav som arbetet ställer på medarbetaren, och eventuella förändringar av dessa till följd av förändringar i arbetet
- Personlig återkoppling till hur medarbetaren fungerar i förhållande till de krav som ställs, och dialog för att öka självinsikten

- Hur personen trivs och hans eller hennes motivation för arbetet
- Samtal med avsikt att lägga grund för utveckling och att formulera en personlig utvecklingsplan
- Utvecklingsmål, utvecklingsaktiviteter och tidsramar för dessa beskrivs i en personlig mål- och utvecklingsplan. Undersök också vad medarbetaren behöver för stöd
- Återkoppling till chefen
- Övriga frågor

2.9 Sammanfattning tidigare forskning

Enligt Granberg (2003:370) är utvecklingssamtal regelbundna samtal mellan medarbetare och chef som rör planering, informationsutbyte och utveckling av relationer. Lindelöw (2008:203) anser vidare att utvecklingssamtal är en elementär del i kommunikationen mellan organisationen och individen, som vid rätt användande skapar effektivitet och säkerställer den framtida kompetensförsörjningen inom företaget. Övriga studier inom området stödjer Lindelöws resonemang. Enligt Jönsson (1995:15) finns tre likvärdiga intressenter i utvecklingssamtalet; företaget – *chefen* – *medarbetaren*. Samtliga intressenter måste inse vikten av ett fungerande samtal och att dess resultat följs upp och används. Det är av stor vikt att alla parter ser sina möjligheter och tar sitt ansvar för att utvecklingssamtalet ska bli det positiva instrument som det i själva verket är (Jönsson, 1995:15).

3. Teoretiskt perspektiv

Eftersom resultatet kommer att analyseras utifrån teorier om organisationskultur följer nedan en redogörelse för kulturbegreppet.

3.1 Kultur

Kultur är ett begrepp som har definierats på många olika sätt¹. Hofstede (2011:22) använder följande definition ”Kultur är den kollektiva mentala programmering som särskiljer de människor som tillhör en viss grupp eller kategori från andra”. Briscoe (2008:78) beskriver i likhet med Hofstede (2011) kultur som det gemensamma karaktäristiska sätt som en grupp

¹ Definitionen av kultur i en estetisk betydelse har inte tagits med, utan kultur diskuteras enbart som ett antropologiskt begrepp (Hofstede 2011:21).

beter sig på och de värderingar och de delade föreställning de har utvecklat över tid. En grupp av människor avser enligt Briscoe (2008:78) medborgare i ett land, en region eller anställda i ett företag.

Kultur påverkar hur människor uppfattar och bedömer såväl händelser som andra människor, men även respondering och tolkning. Kultur påverkar även hur människor kommunicerar med andra i såväl uttalat som outtalat språk (Briscoe 2008:78). Enligt Ljungström (2011:30) påverkar organisationskulturen även företagets syn på utvecklingssamtal. Om kulturen synliggör vikten av en kontinuerlig dialog och prioriterar tid för samtal är det lätt att föra välfungerande utvecklingssamtal. Även samtalsklimatet kan innehålla kulturella förtecken eftersom en del organisationer har en utpräglad kommunikativ kultur medan andra har en mer tystlåten (Ljungström 2011:30). Briscoe (2011:80) menar att det ska finnas en förståelse för sina egna kulturella värderingar innan man kan förstå och respektera andra länders eller företags kulturer.

Hofstede (2011:41f) beskriver att nationell kultur avser ett lands tro, värderingar, normer och accepterat beteende. Den nationella kulturen förvärvas stegvis genom tid, är gemensam, relativ och svår att förändra. Företag, i likhet med länder, utvecklar unika mönster avseende värderingar, normer, tro och beteende. Författaren menar att organisationskulturen speglar värdet av ett multinationellt företags grundare och har utvecklats för att ge andra en mall för hur man beter sig på företaget. Det rör områden som skapande av beslut, acceptans av ständig förbättring och hur man behandlar andra anställda och övriga kunder (Hofstede 2011:73f).

En accepterad definition av organisationskultur kommer från forskaren Schein (i Jacobsen & Thorsvik, 2008:140):

“Organisationskultur är ett mönster av grundläggande antaganden- uppfunnet, upptäckt, eller utvecklat av en viss grupp efterhand som den lär sig bemästra sina problem med extern anpassning och intern integration- som har fungerat tillräckligt bra för att bli betraktad som giltig, och som därför lärs ut till nya medlemmar som det riktiga sättet att uppfatta, tänka och känna om dessa problem”

Nationell kultur och organisationskultur varierar, enligt Briscoe (2011:76), signifikant från ett land och företag till ett annat. Ofta sammanstötter dessa skillnader när bolag bedriver verksamhet i flera länder och med företag i olika länder. Organisationskulturen har ofta företräde över den nationella kulturen när det uppstår en konflikt mellan dessa (Briscoe 2011:85).

Hofstede (2011:77f) studerar kulturella skillnader i länder och organisationer genom att mäta följande dimensioner:

- Graden av maktdistans mellan chefer och underordnade
- Graden av individualism eller kollektivism
- Graden av maskulinitet eller femininitet i sociala värderingar
- Graden av osäkerhetsundvikande eller tolerans för tvetydlighet
- Graden av långsiktig/kortsiktig orientering

3.1.1 Maktdistans

Hofstede (2011:84) definierar maktdistans som i vilken grad de mindre kraftfulla medlemmarna av organisationer och institutioner accepterar och förväntar sig att makten fördelas lika. Detta representerar ojämlikhet definierat underifrån och inte uppifrån, vilket tyder på att ett samhälles nivå av ojämlikhet stöds av efterföljarna lika mycket som av ledarna (Hofstede 2001:84). Enligt Hofstede (2011:98) har en organisation med stor maktdistans centraliserat makten så mycket som möjligt och har höga organisatoriska pyramider. I organisationer där maktdistansen är stor är de underställda mycket beroende av sina chefer. Det är inte troligt att underställda rättframt närmar sig chefen och säger emot denne eftersom de ofta är rädda att uttrycka åsikter som inte sammanfaller med chefens. Underställda i en organisation med stor maktdistans förväntar sig och föredrar att chefen fattar beslut enväldigt (Hofstede 2011:83f).

Författaren klargör att en organisation med liten maktdistans har decentraliserat beslutsfattande och små löneklyftor. Det känslomässiga avståndet mellan chef och underställd är relativt litet och underställda har ganska lätt att närma sig och säga emot sina chefer (Hofstede 2011:83f). I en organisation med liten maktdistans förväntar sig underställda att

chefen rådgör med dem innan hon/han fattar beslut men accepterar att det i slutändan är chefen som bestämmer (Hofstede, 2011:100).

3.1.2 Individualism/kollektivism

Hofstede (2011:119) beskriver individualism/kollektivism som en bedömning av vilka individer som integreras i grupper. Ett individualistiskt samhälle kännetecknas av svaga band mellan individer, alla förväntas se efter sig själva och sin närmaste familj. I ett kollektivistiskt samhälle integreras människor i grupper med stark sammanhållning som utgör ett skydd för individen i utbyte mot absolut lojalitet (Hofstede 2011:119).

Det finns en negativ korrelation mellan maktdistans och individualism/kollektivism. Det vill säga, att länder med stor maktdistans också är relativt individualistiska och tvärtom. Exempel på länder med hög individualism är USA, Storbritannien och de flesta länder i Västeuropa. Frankrike och Sydafrika är exempel på länder med kollektivism (Hofstede 2011:125). Enligt Hofstede (2011:153f) har en individualistisk organisation måttlig påverkan på medlemmars välmående och uppgiften går före varje personlig relation. Policier och praxis är samma för alla. De anställda förväntas försvara sina egna intressen och arbetet bör vara organiserat på ett sådant sätt att detta egenintresse och arbetsgivarens intresse sammanfaller. I en individualistisk organisation är bonus och belöning vanligen kopplat till den enskildes prestationer. Avancemang kan ske från både från in och utsidan samt grundas på marknadsvärde. Chefer i individualistiska organisationer försöker hålla sig uppdaterade och stödjer ofta moderna managementidéer (Hofstede 2011:153f).

Författaren skildrar att i en kollektivistisk organisation förväntar sig anställda att organisationen ser efter dem som en familj och försvarar deras intressen. Policier och praxis varierar beroende på relationer. Organisationen har stort inflytande över medlemmarnas välmående och den personliga relationen går före uppgiften. Avancemang sker därför från insidan. Chefer i kollektivistiska organisationer bryr sig ofta inte om moderna managementidéer (Hofstede 2011:153f).

3.1.3 Maskulinitet/femininitet

Hofstede (2011:176) hänför maskulinitet eller dess motsats, femininitet, till fördelningen av emotionella roller mellan könen. Ett samhälle kallas maskulint när emotionella könsroller är

tydligt åtskilda och feminint när de överlappar varandra. Maskulinitet kan definieras med hjälp av begrepp som bestämdhet och tävlingsinriktning medan femininitet kan beskrivas med mjukare värden såsom blygsamhet och omtänksamhet (Hofstede 2011:176). Exempel på länder med hög grad maskulinitet är Japan, Italien, Storbritannien och USA. Danmark, Nederländerna, Norge och Sverige är exempel på länder med hög femininitet Hofstede, 2011:180).

Hofstede (2011:205) beskriver att i en maskulin organisation förväntas unga män vara ambitiösa, tävlingsinriktade och vilja avancera i karriären. Organisationens intresse är en legitimerad anledning för att ingripa i människors privatliv och arbetet kännetecknas av hög stress. Det är färre kvinnor i högkvalificerade, välbetalda yrken och de kvinnor som innehar dessa positioner är mycket bestämda. Maskulina organisationer betonar resultat och försöker att belöna detta på ett rättvist sätt, det vill säga att människor belönas för det de har presterat. Stressfaktorn är ofta hög och man föredrar mer pengar framför mer fritid. Konflikter löses genom en kamp där bästa man vinner och företagsledningen försöker i största mån undvika kontakt med fackföreningar (Hofstede 2011:207). En feminin organisation accepterar enligt Hofstede (2011:207f) att vissa unga män och kvinnor vill göra karriär och andra inte. Organisationen ska inte ingripa i människors privatliv och stressfaktorn är lägre då framtid föredras framför pengar. Det finns fler kvinnor i högkvalificerade, välbetalda yrken och de som innehar dessa positioner är inte mer bestämda än andra. Feminina organisationer belönar sina anställda på jämlikhetsgrunder, det vill säga till var och en efter behov. Konflikter löses genom kompromisser och förhandlingar, både mellan facket och arbetsgivaren och mellan chefen och medarbetaren (Hofstede, 2011:207f).

3.1.4 Osäkerhetsundvikande

Hofstede (2011:239) beskriver osäkerhetsundvikande ”...som i vilken utsträckning människorna i en kultur känner sig hotade av tvetydiga eller okända situationer”.

Osäkerhetsundvikande kulturer försöker minimera förekomsten av situationer som är nya, okända och överraskande genom starka lagar och regler och säkerhetsåtgärder.

Osäkerhetsaccepterande kulturer är mer toleranta för åsikter som skiljer sig från det de är vana vid; de försöker ha så lite regler som möjligt (Hofstede 2011:243). Exempel på osäkerhetsundvikande länder är Grekland, Portugal, Belgien och Frankrike. Storbritannien, Sverige och Danmark är exempel på osäkerhetsaccepterande länder (Hofstede 2011:240).

Hofstede (2011:258f) redogör för att en organisation med ett *starkt* osäkerhetsundvikande har mer formella lagar och informella regler som kontrollerar vilka rättigheter och skyldigheter anställda och arbetsgivare har. Chefer är uppgiftsorienterade och konsekventa, men mindre villiga att ta individuella och riskfyllda beslut. Hofstede (2011:258f) menar att organisationer ska vara så likformiga som möjligt och ökar sin makt genom att kontrollera osäkerheten. En organisation med *lågt* osäkerhetsundvikande har enligt författaren mindre skrivna regler och kan uppvisa viss känslomässig skräck inför formella regler. Chefers stil är interpersonellt orienterad och flexibel och de är mer benägna att ta individuella och riskfyllda beslut. Organisationer kan vara olikformiga och kontroll av osäkerhet ger istället mindre makt (Hofstede 2011:258f).

3.1.5 Långsiktig/kortsiktig inriktning

Hofstede (2011:290) beskriver sparsamhet, uthållighet och att kunna känna skam som värderingar associerade med långsiktig orientering. Värderingar associerade med kortsiktig orientering är respekt för traditioner, uppfyllande av sociala förpliktelser och personlig stadga och stabilitet (Hofstede 2011:290). Han menar på att en i organisation med långsiktig inriktning värderas faktorer som att lära sig saker, ärlighet, anpassningsbarhet, ansvarstagande och självdisciplin. Fokus ligger på marknadsposition och vinsten tio år fram i tiden är viktig. Det som värderas högt i en organisation med kortsiktig inriktning är bland annat frihet, rättigheter, prestation och att tänka själv. Fokus ligger till skillnad från organisationer med långsiktig inriktning på betydelsefulla ekonomiska mål och årets vinst är viktig (Hofstede 2011:308).

3.2 Sammanfattning teoretiskt perspektiv

Hofstede (2011:22) definierar kultur som den kollektiva mentala inställning som särskiljer de människor som tillhör en viss kategori från andra. Författaren skiljer den nationella kulturen från organisationskulturen och menar att den senare utvecklas för att ge andra en mall för hur man beter sig på företaget. Det rör exempelvis områden som skapande av beslut och hur man behandlar andra anställda och övriga kunder (Hofstede 2011:73f). Hofstede (2011:77f) studerar kulturella skillnader i länder och organisationer genom att mäta följande dimensioner: Graden av maktdistans mellan chefer och underordnade, graden av individualism eller kollektivism, graden av maskulinitet eller femininitet i sociala värderingar,

graden av osäkerhetsundvikande eller tolerans för tvetydighet samt graden av långsiktig/kortsiktig orientering.

4. Metod

4.1 Val av kvalitativt förhållningssätt som metod

Enligt Widerberg (2002:16) är syftet med kvalitativa intervjuer att använda sig av det direkta mötet mellan forskare och intervjuperson och det unika samtal som uppstår i denna kontext. Med olika intervjupersoner förändras också relationen och samtalet (Widerberg 2002:16). Om frågeställningen handlar om att förstå eller hitta ett mönster kan en kvalitativ studie med fördel användas (Trost, 2010:32). Eftersom syftet med uppsatsen är att förstå lednings-, chefers och medarbetares syn på syftet med och förväntningar på utvecklingssamtal samt hitta mönster i svaren, anses en kvalitativ studie vara det lämpligaste tillvägagångssättet. Även uppdraget på Flexlink gynnades av en kvalitativ studie eftersom en djupare inblick i vad de anställda tyckte om nuvarande samtalsmall behövs. I det kvalitativa förhållningssättet inleds undersökningen med datainsamling för att därefter eller samtidigt formulera begrepp i form av teorier. Detta förfarande kallas induktion och används enligt Backman (1998:48) vanligen vid samhällsvetenskapliga undersökningar och så även i vår undersökning.

4.2 Utformning av intervjufrågorna

När intervjufrågorna utformades var målet att få så uttömmande svar som möjligt med både relevanta aspekter för uppsatsen och för att kunna utveckla mallen på företaget. Målet var även att använda en halvstrukturerad intervjuteknik med några fasta frågor, för att även lämna utrymme för frågor som kunde framkomma under intervjun. Detta eftersom Trost (2010:39) menar att en låg grad av standardiserade frågor ger större variationsmöjligheter. Respondenten får gärna styra ordningsföljden och följdfrågor formuleras beroende på tidigare svar.

Intervjufrågorna delades upp i tre delar där den första delen innehöll grundläggande frågor såsom namn, position och vilken roll den svarande har i utvecklingssamtalet. Dessa frågor ställdes för att skapa en uppfattning om vem intervjudeltagaren var. Frågorna i första delen var strukturerade och lämnade inte utrymme för längre diskussioner. Den andra delen

behandlade en mer generell syn på utvecklingssamtal med frågor som syftet med, och förväntningar på samtalet. Dessa frågor var öppna och utformades för att kunna få svar på frågeställningarna. Den tredje delen innehöll frågor främst avsedda för uppdraget, bland annat diskuterades utvecklingssamtalets mening för organisationen och vad som är bra/kan förbättras med den nuvarande samtalsmallen. Även dessa frågor var öppna och skapade utrymme för diskussioner. Efter diskussion med handledaren utfördes en provintervju för att testa de frågor som utformats. Utfallet var mycket bra och efter en utvärdering av respondenten bestämde vi oss för att gå vidare med dessa frågor och inkludera provintervjun i resultatet.

4.3 Urval

Intervjudeltagare utsågs tillsammans med uppdragsgivaren på Flexlink. Vid detta tillfälle valdes åtta personer, men i samråd med handledaren kom vi fram till att undersökningen hade gynnats av fler deltagare. Under nästkommande möte med uppdragsgivaren kontaktades därför ytterligare fem personer. För att skapa en spridning gjordes ett strategiskt urval med chefer och medarbetare på olika nivåer, inom olika divisioner och i flera länder. Vi ville både ha intervjudeltagare som själva håller utvecklingssamtal och de som endast deltar. De intervjuade i ledningen förrättar samtal med cheferna som i sin tur förrättar samtal med medarbetarna. Det gör att cheferna och till viss del även ledningen, kan se situationen ur två perspektiv. När studien påbörjades hade vi endast tänkt studera ur ett chef – medarbetarperspektiv men insåg efter resultatsammanställning och litteraturgenomgång att det fanns vinning i att undersöka ledningsperspektivet som en egen kategori. Det slutliga urvalet bestod av tre deltagare från ledningsgruppen, fem chefer på olika nivåer samt fem medarbetare. Deltagarna var både män och kvinnor, allt från VD till produktutvecklare. På grund av tillgängligheten var det främst anställda i Sverige men vi fick även möjligheten att intervjua fem stycken från Italien, Polen, Ungern och England.

4.4 Tillvägagångssätt

Kontakten med intervjudeltagarna inleddes via e-mail där tid och datum för intervjuerna bestämdes. För att kunna sitta avskilt och ha gott om tid bokades ett konferensrum för de tider som avtalats. Några dagar i förväg skickades intervjufrågorna och den nuvarande mallen för utvecklingssamtal via e-mail. Detta för att intervjudeltagarna skulle ha möjlighet att förbereda sig innan mötet. De första två intervjuerna genomfördes via telefon då dessa deltagare befann

sig i andra länder. Efterföljande intervjuer hölls i ett konferensrum på Flexlinks huvudkontor i Göteborg.

Vi var båda närvarande och aktiva under intervjuerna och hade bestämt på förhand vem som skulle hålla intervjun och vem som skulle anteckna. Trost (2010:67) anser att det är ett bra stöd att vara två och att det vanligen blir en bättre intervju med större informationsmängd och förståelse än med en intervjuare. Samtalen spelades också in efter intervjudeltagarnas godkännande. Enligt Trost (2010:74) är det en fördel att spela in intervjuerna då intervjun kan spelas upp upprepade gånger i efterhand och man kan då läsa av vad som ordagrant sagts. Det är också en möjlighet att kunna förbättra sin egen insats när det går att avlyssna tidigare konversationer. En annan fördel är att antecknandet inte behöver ta fokus från intervjun i sig. Det bör dock finnas i åtanke att ljudinspelningar även kan misstolkas på grund av gester och mimik går förlorat (Trost 2010:74). Att tekniken inte fungerar i alla lägen var något vi påmindes om under en intervju då inspelningen misslyckades och vi kunde vid detta tillfälle enbart använda oss av de anteckningar som fördes.

Intervjuerna varade mellan 30 och 45 minuter. Vi följde frågorna i den intervjuguide som utvecklats, men ställde följdfrågor när svaren inte var tillräckligt uttömmande. Det lämnades plats för intervjupersonerna att själva reflektera och vara kritiska och vi försökte att själva inte ta för stor plats i samtalet.

4.5 Analysmetod

Vid sammanställningen av intervjuerna utgick vi från frågeställningarna och fann mönster i svaren som ledde fram till att vi kunde utveckla resultatet under fyra rubriker med underkategorierna ledning, chefer och medarbetare. Vi valde sedan att analysera materialet på liknande sätt. I analysen jämfördes svaren från de tre intressegrupperna för att försöka hitta likheter och skillnader i uppfattningar. De fyra första punkterna skildes åt på samma sätt som i resultatet och samtliga punkter analyseras utifrån Hofstede's (2011) teorier om organisationskultur för att utröna eventuella mönster i organisationskulturen på Flexlink.

4.6 Reliabilitet och validitet

I akademiska uppsatser bör författarna, enligt Stukát (2005:126), ha en strävan efter att få så hög reliabilitet och validitet som möjligt.

4.6.1 Reliabilitet

Reliabilitet avser hur bra ett mätinstrument är på att mäta. Reliabilitetsbrister som kan finnas i en undersökning är feltolkning av frågor och svar hos den bedömda och/eller bedömaren samt yttre störningar. Ett sätt att kontrollera reliabiliteten är att upprepa mätningen, om det inte överensstämmer är det inte en perfekt reliabilitet (Stukát, 2005:126). Eftersom vi båda deltagit vid intervjutillfällena har vi haft möjlighet att diskutera oklarheter och därmed minskat risken för feltolkningar. Inspelning av samtalen har minskat riskerna ytterligare eftersom vi kunnat lyssna igenom intervjuerna upprepade gånger. Fem intervjuer genomfördes på engelska och vi inser att risken för feltolkningar var större vid dessa tillfällen på grund av språkbarriärer. Två av dessa intervjuer genomfördes dessutom via telefon, då ökar risken för feltolkningar ytterligare eftersom man går miste om kroppsspråk, gester och mimik. Genom att vi fick sitta ostörda och hade avsatt ordentligt med tid för samtalet ökar chanserna för en god reliabilitet i undersökningen.

4.6.2 Validitet

Stukát (2005:126) beskriver validitet som ett svårdefinierat och mångtydigt begrepp, vilket anger hur bra ett mätinstrument mäter det som avses mätas. Om mätinstrumentet inte mäter säkert kan det inte mäta det som ska mätas, men även ett bra mätinstrument kan ge dålig validitet om fel saker mäts (Stukát, 2005:126). Vi har försökt att nå en god validitet genom att använda oss av intervjufrågor som varit lättförståeliga och ringat in syftet och frågeställningarna. Dock är det en förutsättning att intervjudeltagarna verkligen förstått frågorna och faktiskt svarat på dessa. För att vara säkra på att deltagarna förstått frågorna rätt lyssnade vi noggrant på deras svar och ställde följdfrågor om något var oklart.

Enligt Patel & Davidsson (1994:85) så finns det tre tumregler att tänka på:

- Hög reliabilitet garanterar inte hög validitet.
- Hög validitet förutsätter hög reliabilitet.
- Fullständig validitet är en förutsättning för fullständig reliabilitet (Patel & Davidsson, 1994:85).

4.7 Forskningsetiska riktlinjer/etiska reflektioner

Forskningsetiska rådet (<http://www.codex.uu.se>) har formulerat följande etiska riktlinjer som bör beaktas då en studie utförs på en mänsklig population;

4.7.1 Informationskravet

”Forskaren skall informera de av forskningen berörda om den aktuella forskningsuppgiften”
(<http://www.codex.uu.se>).

Vi började varje intervju med att informera om att deltagandet är frivilligt och att de har rätt att avbryta. I det e-mail som skickades ut innan intervjuerna beskrev vi syftet med intervjun och varför vi deras deltagande var viktigt för oss.

4.7.2 Samtyckeskravet

Deltagare i en undersökning ska ha rätt att själva bestämma över sin medverkan. Respondenterna kontaktades av vår uppdragsgivare på företaget och godkände sitt deltagande i undersökningen. Vi fick sedan kontakta dem för bekräftelse av tid och plats för intervjun. En person vi kontaktat svarade ej och deltog ej i studien.

4.7.3 Konfidentialitetskravet

”Uppgifter om alla i en undersökning ingående personer skall ges största möjliga konfidentialitet och personuppgifterna skall förvaras på ett sådant sätt att obehöriga inte kan ta del av dem” (<http://www.codex.uu.se>).

Intervjupersonerna har avidentifierats genom att namnen ej avslöjas i uppsatsen. Frågan om anonymitet är inget som kommit upp till diskussion under intervjuernas gång. Det beror troligtvis på att det material vi undersöker inte är av känslig karaktär och det gör att intervjupersonerna inte känner något behov av att vara anonyma.

4.7.4 Nyttjandekravet

”Uppgifter insamlade om enskilda personer får endast användas för forskningsändamål”
(<http://www.codex.uu.se>).

Vi informerade samtliga intervjupersoner om att det material vi insamlar under intervjuerna endast kommer att användas för vår uppsats på Göteborgs Universitet samt som grund för att utforma en ny samtalsmall.

5. Resultat

I resultatet presenteras en sammanfattning av intervjuerna utifrån de tre frågeställningarna. Varje rubrik har delats in i under underkategorierna ledning, chefer och medarbetare. Den tredje frågeställningen är baserad på två frågor om meningsfullhet i intervjuguiden; Hur skulle du beskriva ett meningsfullt utvecklingssamtal? Och hur är utvecklingssamtalet meningsfullt för organisationen? Den fjärde punkten knyter an till vårt praktiska syfte med uppsatsen och presenterar åsikter om nuvarande mall. Dessa kopplas sedan ihop med tidigare frågeställningar i analysen.

5.1 Vad är syftet med ett utvecklingssamtal?

Ledning:

Syftet med utvecklingssamtalet är enligt ledningen att jämkna ihop företagets utveckling med individens och säkerställa att företagets långsiktiga kompetensbehov tillgodoses. Det är ett sätt att ge och få feedback, följa upp året och säkerställa att den bild man har av situationen är riktig. Två av personerna i ledningen betonade också vikten av att få ett underlag till lönesättning.

”Sen är det också givetvis att ha underlag till lönesättning, den vanliga praktikaliteten”

Chefer:

Cheferna anser att syftet med utvecklingssamtal är att följa upp och stämma av det senaste året samt sätta upp mål och planera för kommande år. De ser även samtalet som ett tillfälle att uppmärksamma medarbetarna och se om de trivs i sin arbetsituation.

”we want to know if the employees are happy”

Tre av cheferna betonade att samtalet även används för att kunna utvärdera och bedöma den anställdes prestation. Feedback var ett återkommande ord hos cheferna, samtliga nämnde

vikten av att kunna ge feedback och två av dem även betydelsen i att få feedback i sin roll som chef. Majoriteten av cheferna nämnde även individens utveckling som ett syfte med samtalet.

Medarbetare:

Syftet med utvecklingssamtalet enligt medarbetarna är att samla ihop och stämma av föregående år. Det ses av majoriteten som ett verktyg för att diskutera och ventilera sin situation gällande utveckling, prestation, problem och kompetenser.

”Utvecklingssamtalet tycker jag ska vara en avstämning där man stämmer av att inga missförstånd finns. Jag tycker inte man ska lägga för mycket vikt vid utvecklingssamtalet i sig och tro att det är det som löser alla problem under året”

Två av medarbetarna nämner betygssättningen och underlag till lönen som ett viktigt syfte. Två andra berättar att de inte diskuterar lön på utvecklingssamtalet överhuvudtaget, utan att det är kompetensutveckling som står i centrum.

5.2 Vilka förväntningar har ledning, chefer och medarbetare på utvecklingssamtalet?

Ledning

Ledningens förväntningar med utvecklingssamtalet är att det ska ge värdefull feedback åt båda parter. De förväntar sig även en öppen dialog kring det som har varit och att diskussionen säkerställer att parterna har samma bild av situationen på arbetsplatsen.

Chefer

Cheferna förväntar sig en öppen, ärlig diskussion med möjligheter till konstruktiv kritik. De räknar med att medarbetaren ska få ut något av samtalet och att båda parter tar sig tid att prata med varandra. De har även förväntningar på att kunna uppmärksamma medarbetarna på vad som sker och ge dem feedback. Två av cheferna förväntar sig även att få feedback på deras roll som chef. För att dialogen ska motsvara chefernas förväntningar ska den vara öppen och ärlig. De förväntar sig att under samtalet diskutera hur medarbetaren uppfyller sin arbetssituation, vad han/hon gjort under året och även titta framåt. En chef nämner att det viktigaste är att se att medarbetaren är nöjd med sin arbetssituation.

”Det viktigaste för mig är att se att medarbetaren är nöjd, att han trivs, att allt fungerar bra och så vidare. Även fånga upp det som inte är bra”

Medarbetare

Medarbetarnas förväntningar på utvecklingssamtalet är att det blir ett tillfälle att ventilera och reflektera. De förväntar sig att kunna ge samt få feedback och att chefen lyssnar på vad de har att säga. Medarbetarna vill även under samtalets gång få en förståelse för situationen och den andra partens förväntningar. En medarbetare nämner att hon inte har några stora förväntningar på utvecklingssamtalet.

”Det blir ingen stor happening när man haft 40 stycken”

5.3 Vad gör ett utvecklingssamtal meningsfullt för både individ och organisation?

Ledning:

Ledningen anser att utvecklingssamtalet blir meningsfullt för individerna när det har ett öppet klimat och båda parter känner att det är en början till fortsatt utveckling. Ledningen förklarar att fortsatt utveckling för individen inte nödvändigtvis behöver vara på Flexlink. De ser samtalet som meningsskapande när företagets mål lyckas sammankopplas med individens mål och utveckling, så att individen känner att detta är något som utvecklar denne som person. Ledningen anser att utvecklingssamtalet är meningsfullt för organisationen eftersom det skapar en förståelse för vad olika medarbetare har för potential och även om det finns outnyttjad sådan. Det är också meningsfullt för organisationen att kunna säkerställa den långsiktiga kompetensförsörjningen, att kunna se om det finns folk som kan ta över viktiga positioner om någon skulle sluta.

Chefer:

Cheferna anser att utvecklingssamtalet blir meningsfullt för deltagarna när det hamnar på en nivå där dialogen är öppen och ärlig och båda parterna får komma till tals. De anser att i ett meningsfullt samtal ligger fokus på positiva saker och utveckling. En chef tror att medarbetarna ofta har svårt att se meningen med samtalet, eftersom de ofta anser att det som behandlats året innan inte alltid utvecklats som det var tänkt.

”They see it as just a meeting thats signed and forgotten”

Tre av cheferna hade svårt att identifiera samtalets mening för organisationen. De andra två anser utvecklingssamtalet meningsfullt för organisationen eftersom det hjälper till att stärka och utvärdera teamets potentiella utvecklingsområden. De beskrev även att det finns mening för organisationen att veta om medarbetarna är nöjda eller inte.

Medarbetare:

Medarbetarna anser att utvecklingssamtalet är meningsfullt när diskussionen är öppen och utan tidspress. Majoriteten av medarbetarna betonar vikten av att avsätta ordentligt med tid för samtalet och att diskussionen får vara ostörd och på neutral mark. Enligt medarbetarna får samtalet mening när båda parter får möjlighet att uttrycka sig och berätta vad de känner, när båda parter lyssnar och litar på varandra. En medarbetare betonade vikten av att chefen har konkreta exempel så att inga oklarheter uppkommer. Majoriteten av medarbetarna anser att det finns mening i utvecklingssamtalet för organisationen, men att det beror på vad som görs med det.

”Jag är osäker på om det ger så mycket och om det är värt tiden, men känslan av att vara uppmärksammas är viktig för medarbetare”

Medarbetarna anser utvecklingssamtalet meningsfullt för organisationen eftersom diskussionen berör vilka kompetenser som finns och hur dessa kan användas. Det är också meningsfullt för organisationen att veta hur läget är bland de anställda och att de anställda känner att de uppmärksammas.

5.4 Praktiskt syfte: att utforma en mall som motsvarar ledning, chefer och medarbetare på Flexlinks förväntningar och syn på ett meningsfullt samtal.

Ledning:

Ledningen anser att nuvarande mall är för omständlig och för komplex, många frågor återkommer på ett repetitivt sätt. Det framkommer även från ledningen att mallen innehåller för många frågor som ska besvaras, vilket de anser skapar svårigheter att hålla en öppen dialog. Den beskriver den nuvarande mallen som bra för nya chefer och medarbetare, då den ger en uppfattning och en klar bild av vad ett utvecklingssamtal handlar om. Det framkommer

att en annan, enklare mall används för uppföljning.

”En bra mall ska vara enkel att förstå, inte så invecklad och ska vara lätt att följa. En mall ska sätta igång diskussionen och framförallt främja fri diskussion”

Ledningen tycker att *review of last year* är bra då det finns möjlighet att reflektera kring vad man är stolt över och vad som har åstadkommit under året som gått. Delen med medarbetare värderar chef är fullständigt tabu i flera länder. Sifferdelarna i mallen är väldigt konkreta, men det kan vara känsligt i många lägen då det finns skillnader i hur personer uppfattar siffrorna.

Chefer:

Enligt cheferna är den nuvarande mallen inte konsekvent. Den innehåller för många olika definitioner, vilket gör den svår att förstå. De anser att mallen generellt sett skapar många problem, den genererar negativitet och gör att lagandan går förlorad. Cheferna finner mallen för komplex och anser att den behöver förenklas, det gäller inte bara frågorna utan även dess användning. Majoriteten av cheferna menar att den är klumpig att använda och tar fokus från samtalet i sig - en mall ska användas som stöd men inte följas till punkt och pricka, det är viktigt att man kan få igång en dialog.

”Tappar för mycket av samtalet när det är så styrt och därför använder jag inte standardmallen idag”

”Jag har sett många såna här mallar genom åren och de är i stora delar ganska samma. Det jag inte gillar med denna blir för mig alldeles för mycket formalia, då får man ej ett naturligt samtal”

Någon påpekar att de är positivt ställda till att det finns en mall, en struktur att följa, men att mallen som de använder nu är väldigt lång och har mer fokus på att fylla i svar än att ha en dialog. Cheferna betonar även vikten av positivt formulerade frågor och anser några av frågorna i nuvarande mall som negativa. *Current situation* är bra, då det är många frågor som stöttar i utvecklingssamtalet. Den del i mallen som värderar 1-5 anser en av cheferna är kulturberoende, vilket syftar till den naturliga kopplingen till skolbetyg och att dessa värderas

på olika sätt i olika länder, och det skapar viss förvirring, det vore bra att använda en värdering som är mer kulturellt förståelig.

Medarbetare:

Medarbetarna anser att den nuvarande mallen är alltför detaljerad. Den är för lång och omfattande, det tar nästan hela mötet bara att gå igenom punkterna. Medarbetarna beskriver en bra mall som lättförståelig, inte så invecklad och lätt att följa - den ska sätta igång diskussionen och framförallt främja fri diskussion. Den nuvarande mallen kommer ifrån det personliga och samtalet blir för uppstyrt. Det som medarbetarna anser bra med den befintliga samtalsmallen är *review last year, current situation* och *development plan*. Det framkommer att en medarbetare inte använder siffervärderingen utan det görs ett avvägt genomsnitt av totalbilden i *overall performance* delen och en annan medarbetare använder inte mallen överhuvudtaget längre.

6. Analys/tolkning

Analysen presenteras även den under fyra punkter. Här jämförs ledning, chefer och medarbetares svar med teori och tidigare forskning. De tre första frågeställningarna analyseras utefter resultatet för dessa frågor medan punkt fyra, det praktiska syftet, grundar sig i resultatfråga två, tre och fyra. Samtliga punkter analyseras utifrån teorier om organisationskultur för att utröna eventuella mönster i organisationskulturen på Flexlink.

6.1 Vad är syftet med ett utvecklingssamtal och vad används det till?

Enligt Granberg (2003:371) låg fokus i utvecklingssamtalet förr på verksamhetsstyrning medan dagens utvecklingssamtal är mer fokuserade på kompetensfrågor. Frågan om kompetens och utveckling är något som kom igen i svaren från samtliga intervjugrupper och tyder på att Flexlinks fokus i samtalen ligger på dessa områden. I resultatet uppkom det att det finns flera olika syften med utvecklingssamtalet. Även Lindelöw (2008:205) skriver att utvecklingssamtal ofta har flera olika syften, bland annat att ge och få feedback, gå igenom kommande förändringar och den påverkan de får på medarbetaren. Utifrån resultatet kan vi utläsa att syftet med samtalet skiljer sig åt något beroende på var i organisationen man befinner sig. Det kan relateras till Granberg (2003:375) som påpekar att chefen och medarbetaren ofta har olika syften med utvecklingssamtalet och att det är viktigt att känna till

att det kan finnas flera mål med samtalet för att missförstånd och konflikter ska kunna undvikas.

När frågan ”Vad är syftet med ett utvecklingssamtal” ställdes, preciserades det ej om det var syftet med samtalet för organisationen eller för individen som avsågs. Ledningen betonade områden viktiga för organisationen såsom företagets utveckling och kompetensförsörjning, medan chefer och medarbetares svar främst avser frågor på individnivå. Ledningen såg även utvecklingssamtalet som en möjlighet att jämk ihop företagets utveckling med individens utveckling. Det stämmer överens med Jönssons (1995:15) resonemang att utvecklingssamtalet ger organisationen möjlighet att föra ut sina mål till varje medarbetare och bryta ner dem till individuella mål för var och en.

Att kontinuerligt uppdatera kompetensläget och utvecklingsbehovet i organisationen är enligt Ljungström (2011:29) en av de främsta vinsterna med ett utvecklingssamtal för ledningen. Att ledningen på Flexlink har ett mer organisationsinriktat perspektiv kan tänkas bero på att de har det yttersta ansvaret för att de kompetenser som behövs för att nå framgång finns inom organisationen. Enligt Hilmarsson (1999:179) är en fördel med utvecklingssamtal att det är ett styrmedel för ledningen för att stärka relationer, samarbete och inflytande, vilket i sin tur kan höja prestationsnivån hos medarbetarna. Samtliga i ledningen och två av fem chefer nämnde vikten att både ge och få feedback under utvecklingssamtalet. Ljungström (2011:28) beskriver att återkoppling från medarbetarna under utvecklingssamtalet kan ge chefen kunskap om hur hon/han kan bli en bättre chef. Att ledning och chefer vill ha medarbetarnas åsikter tyder enligt Hofstede (2011:83f) på ett litet känslomässigt avstånd mellan chef och medarbetare, vilket kan ses som ett tecken på liten maktdistans inom organisationen.

Ljungström (2011:20) beskriver vidare att utvecklingssamtalet *även* ger medarbetarna en möjlighet att lämna önskemål om hur chefen kan vara en bra ledare. Möjligheten att få ge återkoppling/feedback till chefen var inget som medarbetarna på Flexlink nämnde som ett syfte trots att det i alla fall i Sverige ges möjlighet till detta under samtalen.

Några i ledningen betonade vikten av utvecklingssamtalet som underlag till lönesättning. Det framkommer även från några av medarbetarna att samtalet har fokus på lön, medan två andra

framställer att lönefrågor inte diskuteras under samtalet överhuvudtaget. Detta skulle kunna förklaras med att medarbetarna tillhör olika divisioner i olika länder. Att regler och rutiner för utvecklingssamtal och lönesamtal skiljer sig åt mellan olika länder/divisioner tyder på en organisation som tillåts vara olikformig. Det är enligt Hofstede (2011:258f) ett tecken på en organisation med lågt osäkerhetsundvikande. Däremot kan önskan om en gemensam samtalsmall för hela organisationen ses som en strävan mot en likformig organisation. Hofstede (2011:258f) menar att organisationer med hög osäkerhetsundvikande ska vara så likformiga som möjligt och ökar sin makt genom att kontrollera osäkerheten. Enligt info från intervjudeltagarna diskuteras lönefrågor och utvecklingsfrågor i några länder/divisioner under samma samtal medan andra har två separata samtal, ett med fokus på lön och ett med fokus på utveckling. Granberg (2003:383) betonar att i och med att lönesättning har blivit mer individuellt är det vanligt att ha utvecklingssamtalet och lönesamtalet som två separata samtal. Även Lindelöw (2008:225) förklarar, i likhet med Granberg, att trots att lönesamtalet bygger på slutsatserna från utvecklingssamtalet bör samtalen hållas separat. Vidare hävdar Lindelöw (2008:225) att medarbetare ofta vill att det finns en koppling mellan utvecklingssamtalet och lönesamtalet, att prestationen som utvecklingssamtalet behandlar ska medföra en prislapp i lönesamtalet. Ur ett kulturellt perspektiv belönar organisationer med hög grad av femininitet sina anställda på jämlikhetsgrunder, det vill säga till var och en efter behov (Hofstede (2011:207f)). Ett tecken på femininitet på Flexlink kan vara ledningens uttalande om vikten av att medarbetaren utvärderas individuellt i utvecklingssamtalet, för att bedömningen ska kunna användas som underlag till lönesättning.

Cheferna betonade vikten av att följa upp det senaste året och sätta upp mål för kommande år som ett syfte med utvecklingssamtalet. Det kan jämföras med Hilmarsson (1999:179) som påpekar att utvecklingssamtalet ger chefer en möjlighet att tydliggöra de mål som finns för verksamheten. Jönsson (1995:16) påpekar att chefen, genom utvecklingssamtalet, får en fördjupad interaktion med varje medarbetarna och en bra bild över vilka människor som finns i organisationen och deras arbetssituation. Det kan jämföras med chefernas syn på att ett användningsområde för utvecklingssamtalet är att kunna få reda på om medarbetarna är nöjda och trivs i sin arbetssituation. Hofstede (2011:153f) beskriver att en kollektivistisk organisation har stort inflytande över medlemmarnas välmående, att cheferna bryr sig om medarbetarna trivsel skulle kunna ses som ett tecken på kollektivism.

Enligt Ljungström (2011:29) ger utvecklingssamtalet individen en möjlighet att visa upp sin bild av tillvaron och sitt perspektiv på den. Samtliga medarbetare på Flexlink nämnde utvecklingssamtalet som ett verktyg för att stämma av föregående år samt diskutera och ventilera sin arbetsituation. Cheferna förklarar att utvecklingssamtalet dessutom används för att utvärdera och bedöma medarbetarnas prestation. Dessa resonemang överensstämmer med Ljungströms (2011:20) uppfattning om utvecklingssamtalet som en personlig och arbetsrelaterad återkoppling till vilka mål som uppnåtts, vilka arbetsuppgifter som genomförts på ett tillfredsställande sätt och vad som behöver utvecklas vidare.

6.2 Vilka förväntningar har ledning, chefer och medarbetare på utvecklingssamtalet?

Ledningen förväntar sig att utvecklingssamtalet ska innehålla en öppen dialog kring det som har varit och att båda parter som deltar i samtalet säkerställer att de har samma bild av situationen på arbetsplatsen. Enligt Ljungström (2011:38) är det som chef viktigt att utveckla samtalsförmågan, ett led är att ha samtal med den egna chefen. Lindelöw (2008:203f) menar att många chefer upplever svårigheter med att genomföra utvecklingssamtal och är osäkra på om det motsvarar medarbetarnas förväntningar. Det är inte något som framkommer under intervjuerna med cheferna på Flexlink, utan vi kan se att de är angelägna av att medarbetarna ska få ut något av samtalen. Även cheferna ser vikten av en öppen och ärlig diskussion vilket överensstämmer med medarbetarnas förväntningar på att utvecklingssamtalet är ett tillfälle att ventilera och reflektera. En undersökning av samtalsklimat (Ljungström, 2011:20) har visat att en grundförutsättning för ett bra samtal är att båda parter vill tala med varandra. Den viljan baseras på dels de yttre faktorerna som handlar om företagets villkor och dels de inre, personliga faktorerna. De yttre faktorerna samspelar med personalpolicyn och om den synliggör vikten av kontinuerlig dialog och policyn är väl integrerad i verksamheten är det lätt att föra alla de samtal som krävs för att bygga upp ett förtroende som skapar välfungerande samtal (Ljungström, 2011:20).

Det framkommer även av intervjuerna att ledningen förväntar sig att utvecklingssamtalet ska ge värdefull feedback åt båda parter. Även cheferna diskuterar vikten av feedback, tre av cheferna uttalar sig dock inte om att *få* feedback, utan enbart ge. Som tidigare diskuteras tyder vilja att få återkoppling av medarbetarna enligt Hofstede (2003:83f) på låg maktstånd. Att tre av cheferna endast beskriver vikten av att *ge* feedback till medarbetarna motsätter sig detta

resonemang. Författaren menar att är det mindre troligt att underställda närmar sig chefen i de organisationer som har stor maktdistans, de är ofta rädda att uttrycka åsikter som inte sammanfaller med den överordnades (Hofstede 2011:83f).

Det är enligt Ljungström (2011:38) viktigt att få feedback och reflektera över huruvida ledarskapet samvarierar med det som är önskvärt i organisationen. Författaren anser att det finns samma behov av feedback hos chefen som hos medarbetarna. Det framkommer i undersökningen att medarbetarna har förväntningar på att chefen ska lyssna på vad de har att säga. I likhet med ledning och två av cheferna förväntar sig medarbetarna på Flexlink att det ska finnas utrymme att både kunna ge och få feedback. Även Lindelöw (2008:225) hävdar att många medarbetare vill få möjligheten att ge återkoppling till sin chef. Hilmarssons (1999:125f) forskning visar på att när feedback fungerar i en relation finns det utrymme att ha en meningsfull dialog och ger även tillfälle att skapa förändring i beteenden. Återkopplingen, eller feedbacken, ska leda till att mottagaren förbättrar sin prestation och utförandet av sina arbetsuppgifter.

Även Jawahars (2006:213f) studie belyser vikten av bra feedback. Resultatet indikerar på att om medarbetarna är nöjda med feedbacken i utvecklingssamtalet är de mer tillfredsställda med arbetet och har högre organisatoriskt åtagande. Hilmarsson (1999:125f) klargör att om feedback ska fungera måste den bland annat vara personlig, konkret och ha framtidsfokus (Hilmarsson:199:125). En av medarbetarna uttryckte särskilt att denne förväntar sig att feedbacken ska vara lätt att förstå och ha fokus på kompetens och utveckling. Jawahar (2006:213f) understryker vikten av att chefen har kunskaper om medarbetarens arbete för att kunna ge feedback på ett stödjande sätt. Här kan det återigen resoneras kring graden av maktdistans då Hofstede (2011:83f) menar att det känslomässiga avståndet mellan chef och underställd är relativt litet och medarbetarna har, i likhet med de på Flexlink, ganska lätt att närma sig sina chefer i en organisation med liten maktdistans.

En medarbetare nämner dock att hon inte har några stora förväntningar på utvecklingssamtalet då hon är osäker på om det ger något. Det skulle kunna kopplas till Lindelöws (2008:203) resonemang kring att medarbetare kan känna sig osäkra på syftet med samtalet och även känna att de befinner sig i en beroendeställning gentemot chefen då de vet att de kommer bli

bedömda. Ett annat resultat av hennes undersökning visar att många inte fått möjlighet att förbereda sig och att det ofta saknas en struktur som vägleder parterna (Lindelöw, 2008:203f).

Paul, Thurston och McNalls (2010:201f) undersökningar indikerar på att organisationen gynnas av att ha en förståelse av medarbetarens uppfattning om processen för utvecklingssamtal. De förklarar vidare att genom denna insikt kan praxis för utvecklingssamtalet modifieras för att medarbetare ska kunna finna samtalet rättvist. Om ledningen på Flexlink ökar förståelsen för medarbetarnas förväntningar på utvecklingssamtalet skulle de kunna modifiera det på ett sätt som gör att fler medarbetare finner det meningsfullt. Detta kan styrkas av Granbergs (2003:373) resonemang kring att utvecklingssamtal bör ha en varningsflagga. Han menar att det är en av de mest laddade typerna av samtal och har inte parterna en klar bild av motiven och syftena med samtalet innan det inleds är det stor risk att detta misslyckas. Det skulle kunna leda till att förväntningarna på samtalet sänks, som i fallet med Flexlinks medarbetare.

6.3 Vad gör ett utvecklingssamtal meningsfullt för både individ och organisation?

Ledningen anser att utvecklingssamtalet är meningsfullt för *deltagarna* när det finns ett öppet klimat och båda parter ser det som en början till fortsatt utveckling. De beskriver även att samtalet får mening när det lyckas sy ihop företagets mål med individens mål och utveckling, vilket leder till att individen känner att detta är något som utvecklar denne som person. Detta resonemang kan hänföras till Ljungström (2011:29) som framhåller att utvecklingssamtalet ger individen möjlighet att visa upp sin bild av situationen och få perspektiv på denna. Vidare menar författaren att det är ett väl valt tillfälle att jämföra de egna målen och visionerna med organisationens och chefens. Det är en chans att utvärdera möjligheten att se om karriärplanerna överrensstämmer med de erbjudanden som företaget har (Ljungström, 2011:29). Att förena och anpassa organisationens och medarbetarens roll till varandra är något Jönsson (1995:18) ser som ett gemensamt mål för individ och organisation.

En person i ledningen uttrycker tydligt att den individuella utvecklingen som diskuteras under utvecklingssamtalet inte nödvändigtvis behöver gälla fortsatt utveckling på Flexlink, det kan hända att de mål som är inom räckhåll är nådda. Hofstede (2011:153f) menar att detta kan tyda på en individualistisk organisation där avancemang sker från både in och utsidan och de

anställda förväntas se efter sina egna intressen. Detta överrensstämmer även med Ljungströms resonemang ovan kring individuell utveckling.

Ett annat resultat av Ljungströms (2011:29) undersökning visar att utvecklingssamtalet ger en personlig och arbetsrelaterad återkoppling i vilka mål som uppnåtts, vilka arbetsuppgifter som genomförts på ett tillfredsställande sätt och vad som behöver utvecklas vidare. Cheferna anser att utvecklingssamtalet blir meningsfullt för samtalsdeltagarna när det finns en öppen och ärlig dialog och båda parterna får komma till tals. Detta knyter även an till Hofstedes (2011:83f) resonemang kring organisationer med liten maktavstånd, där avståndet mellan chef och underställd är relativt litet och underställda har lätt att närma sig och säga emot sina chefer. I en organisation med liten maktavstånd förväntar sig underställda att cheferna konfererar med dem innan beslut fattas, men accepterar att det är chefen som avgör (Hofstede, 2011:100).

Vidare framkommer det att enligt cheferna ska fokus läggas på positiva saker och utveckling. En chef tror att medarbetarna ofta har svårt att se meningen med samtalet då de ofta anser att det som behandlats året innan inte alltid utvecklats som det var tänkt.

I Lindelöws (2008:203) forskning framkommer det att medarbetare ofta anser att samtalen inte fungerar optimalt, de vill ha återkoppling, både positiv och negativ. Det finns ett behov av att bli sedd, att få stimulans och inspiration, men även få reda på vad som går bra och dåligt. Många vill även få en möjlighet att veta om det kommer att ske några förändringar och att mål ska sättas och följas upp (2008:203). Även Kavanagh, Benson & Browns (2007:132f) studie visar att delaktighet i utvecklingssamtalet, attityden gentemot den överordnade och kunskap om samtalsprocessen är positivt associerat till medarbetarens uppfattning om huruvida utvecklingssamtalet är rättvist eller inte.

I likhet med cheferna anser även medarbetarna att utvecklingssamtalet blir meningsfullt när dialogen är öppen. Majoriteten av dem betonar vikten av att det avsätts ordentligt med tid för samtalet och att diskussionen får vara ostörd och dessutom på neutral mark. Jönsson (1995:17) styrker vikten av detta genom att betona att utvecklingssamtalet leder till att medarbetaren får en pratstund med chefen i lugn och ro, där denne får stå i centrum och med vetskapen att det mesta som sägs stannar mellan individen och chefen. Medarbetarna

beskriver att i ett meningsfullt samtal får båda parter möjlighet att uttrycka sig och berätta vad de känner. De finner det meningsfullt när parterna lyssnar på varandra, samt tror och litar på varandra. Det kan även relateras till Nilsson & Schoultz (2010:3f) resultat som visar att medarbetarsamtal är ett sätt att få bekräftelse, att bli sedd av chefen och att skapa en ömsesidig relation mellan chef och medarbetare (Nilsson & Schoultz 2010:3f). Återigen framkommer det att organisationen har, som Hofstede (2011:83f) uttrycker, en liten maktdistans där avståndet mellan chef och medarbetare är relativt litet.

Ledningen anser att utvecklingssamtalet är meningsfullt för *organisationen* när det ökar förståelsen för vad olika medarbetare har för potential och även synliggör outnyttjade kompetenser. Jönsson (1995:18) anser att kartläggning av medarbetarens kompetenser är ett gemensamt mål för individ och organisation. Det är också meningsfullt för organisationen att kunna garantera den långsiktiga kompetensförsörjningen och se om det finns personal som kan ta över viktiga positioner ifall det sker förändringar. Tre av cheferna hade svårt att identifiera samtalets mening för organisationen. De andra två ansåg i likhet med ledningen, utvecklingssamtalet som meningsfullt för organisationen eftersom det bidrar till att stärka och utvärdera teamets potentiella utvecklingsområden. Det är även meningsfullt för organisationen att veta om medarbetarna är nöjda eller inte. Detta sammanfaller väl med Ljungströms (2011:29) undersökningar om organisationens vinster med utvecklingssamtal. Hon menar att ett väl genomfört samtal ger en kontinuerlig uppdatering av kompetensläge och utvecklingsbehov. Detta ger i sin tur en möjlighet att få överblick över personalplanering samt rekryterings- och utbildningsinsatser. Vidare anser författaren att intrycken från utvecklingssamtalen kan bli en viktig del kring arbetet med bland annat företagskultur och i arbetet med organisationens visioner (Ljungström, 2011:29).

En annan fördel med utvecklingssamtal är att det är ett styrmedel för att stärka relationer, samarbete och inflytande, vilket i sin tur kan höja prestationsnivån hos medarbetarna (Hilmansson, 1999:179). Samtalet ger organisationen möjlighet att föra ut sina mål till varje medarbetare och bryta ner dem till individuella mål för var och en (Jönsson, 1995:15).

Majoriteten av medarbetarna anser att det finns mening i utvecklingssamtalet för organisationen, men att det beror på vad som görs med det. En mening de kan se med

utvecklingssamtalet för organisationen är att det framkommer var kompetensen finns och hur den kan användas. Det skapar också, enligt medarbetarna, mening för organisationen att få information om medarbetarnas arbetssituation.

6.4 Praktiskt syfte: att utforma en mall som motsvarar ledning, chefer och medarbetare på Flexlinks förväntningar och syn på ett meningsfullt samtal.

Lindelöw (2008:205) hävdar att det krävs en struktur i samtalet som stödjer syftet att uppfylla medarbetarens förväntningar och samtidigt gynna kompetensutveckling kopplad till verksamhetens mål. Det framkommer i intervjuerna att ledningen anser att nuvarande mall är för omständlig och för komplex. Den anses vara omfattande men för lång och komplicerad för att kunna främja dialogen, vilken samtliga intressegrupper beskriver som en viktig del i ett meningsfullt samtal. Enligt Hofstede (2011:239) försöker osäkerhetsundvikande organisationer minimera förekomsten av situationer som är nya, okända och överraskande genom starka lagar och regler och säkerhetsåtgärder. En komplicerad och alltför detaljerad mall skulle kunna tyda på en osäkerhetsundvikande kultur. Däremot är osäkerhetsaccepterande kulturer mer toleranta mot det som skiljer sig från det de är vana vid och försöker ha så lite regler som möjligt (Hofstede 2011:243). En osäkerhetsaccepterande kultur skulle kunna initiera ett utvecklingsarbete för att framställa en mindre komplex och byråkratisk mall för utvecklingssamtal. Cheferna styrker detta genom att betona att den nuvarande mallen inte är konsekvent, att det finns för många olika definitioner och den är svår att förstå. De anser i likhet med ledningen att den är något komplex och behöver förenklas, det gäller inte bara frågorna utan även dess användning. Även medarbetarna upplever den nuvarande mallen som alltför detaljerad, för lång och omfattande.

Det är enligt Lindelöw (2008:205) mycket i samtalet som ska behandlas under kort tid, vilket ställer krav på en tydlig struktur. Det som tidigare skildrats, att den nuvarande mallen på Flexlink anses för komplicerad och för omfattande, stämmer överens med Granbergs (2003:379) utlåtande om att alltför detaljerade och formaliserade hjälpmedel är till mer skada än nytta. De styr samtalet och ger för lite utrymme för spontanitet, känslor och relationsutveckling. Cheferna anser att en mall ska användas som stöd men inte följas ordagrant, det viktigaste är att den främjar dialogen. De betonar även vikten av att mallen bör innehålla positivt formulerade frågor och upplever några av frågorna i nuvarande mall som negativa.

Majoriteten av intervjudeltagarna förväntar sig en möjlighet att både ge och få värdefull feedback under utvecklingssamtalet. Även Lindelöw (2008:270) beskriver att ett utvecklingssamtal ska ge återkoppling både till medarbetaren och till chefen. Ledningen förklarar dock att det i flera länder är fullständigt tabu för medarbetaren att värdera chefen. Cheferna förväntar sig att utvecklingssamtalet ska innehålla en diskussion om hur medarbetaren uppfyller sin arbetssituation, vad han/hon gjort under året och även titta framåt. Ovanstående områden finns med i nuvarande mall och det framkom under intervjuerna att medarbetarna är nöjda med dessa delar. Cheferna anser att delen om *Current situation* i nuvarande mall är bra. Ledningen är särskilt nöjd med *Review of last year* då det är bra att det ges möjlighet att reflektera kring vad man är stolt över och vad man åstadkommit under året. Även Lindelöw (2008:270) beskriver vikten av att ge medarbetaren återkoppling och de tidigare nämnda områden som ledning, chefer och medarbetare på Flexlink belyser som viktiga, återkommer alla i Lindelöws checklista över vad ett utvecklingssamtal bör innehålla.

Ledningen anser att ett meningsfullt utvecklingssamtal har fokus på utveckling. Lindelöw (2008:270) beskriver att ett utvecklingssamtal bör lägga grund för utveckling, sätta utvecklingsmål och tidsramar för dessa. Hon anser vidare att dessa bör beskrivas i en personlig mål- och utvecklingsplan där även en undersökning av vad medarbetaren behöver för stöd kan finnas med. Ledningen beskriver vikten av att man lyckas sammankoppla företagets mål med individens mål för att utvecklingssamtalet ska vara meningsfullt för både individ och organisation. Cheferna har dessutom betonat vikten att veta om medarbetarna är nöjda med sin arbetssituation eller inte, även detta är något som återkommer i Lindelöw (2008:270).

Jawahars (2006:213f) studie visar att betygsgraderna och tillfredsställelse med samtalspartnern i rollen som en bedömare, påverkar om medarbetarna är nöjda med feedbacken eller inte. Jawahar (2006:213f) och även Kavanaghs (2007:132f) studier visar betydelsen av att använda feedback och betygsgrader på ett korrekt sätt, vilket bidrar till nöjdare medarbetare med högre engagemang. Det framkom i intervjuerna att det enbart var en person som ansåg att betygssättningen var bra och många uttryckte att de inte använder den delen av mallen i sina utvecklingssamtal. Enligt Granberg (2003:373) har det riktats kritik

mot denna typ av bedömning, då den anställdes prestation inte bara beror på dennes kunskaper, färdigheter och egenskaper utan också vad omgivningen har att erbjuda. Granberg (2003:373) menar vidare att utvecklingsmöjligheter, gruppklimat, arbetsledarens roll och personalpolitiken också kan ha betydelse, vilket skulle kunna styrka det faktum att betygssättning inte uppskattas inom stora delar av Flexlinks organisation.

Ledningen anser att sifferdelarna i mallen är väldigt konkreta men att det kan vara känsligt i många lägen då siffrorna värderas olika i olika länder. Även cheferna anser att siffrorna är kulturberoende och att det vore bra att använda en värdering som är mer kulturellt förståelig. Fahr, Dobbins & Chengs (1991:129f) studie undersöker svårigheter med självskattning och betygssättning. Deras resultat visar att kultur har stor betydelse i arbetarens uppfattning om sin egen arbetsprestation och vill därmed belysa hur viktigt det är att beakta kulturella aspekter vid utformning av HR-principer (Fahr, Dobbin & Cheng, 1991:129f).

7. Diskussion och slutsatser

Vårt syfte med arbetet var att undersöka ledning, chefer och medarbetares förväntningar på, och syn på syftet med utvecklingssamtalet. Vi ville också utreda vad som gör ett samtal meningsfullt för både individ och organisation. Ett tredje syfte samspelade med uppdraget på Flexlink och avsåg att undersöka hur man kan utforma en mall som stödjer förväntningar och syn på ett meningsfullt samtal. Vi ville även studera intervjudeltagarnas svar utifrån ett organisationskulturellt perspektiv och försöka att hitta mönster i organisationskulturen.

De övergripande slutsatser som kan dras utifrån vår undersökning är att resultatet till stor del stämmer överens med de teorier som finns inom området. Utifrån våra frågeställningar kan vi dra följande slutsatser;

1. Det finns flera olika syften med utvecklingssamtalet. Ledningen uttryckte främst syftet med samtalet för organisationen medan chefer och medarbetare är mer inriktade på syftet för individen.

2. Ledning, chefer och medarbetare har liknande förväntningar på utvecklingssamtalet. Samtliga parter förväntar sig en öppen dialog med möjlighet att diskutera nuvarande situation, föregående år och framtiden. Majoriteten av intervjudeltagarna förväntar sig att samtalet ska ge värdefull feedback åt båda parter. Dock uttryckte tre av fem chefer endast förväntningar på att ge feedback och inte att få. Vi tror att denna uppfattning kan grunda sig i kulturella skillnader eftersom ledningen även uttryckt att det i flera länder är tabu för medarbetaren att värdera sin chef.

3. Samtliga parter anser att ett samtal som är meningsfullt för deltagarna kännetecknas av en öppen och ärlig dialog med fokus på individens utveckling. Samtalet blir meningsfullt för organisationen när det lyckas skapa en förståelse för vilka kompetenser som finns inom organisationen. Teorin styrker att kartläggning av medarbetares kompetenser är meningsfullt även för individen. Om utvecklingssamtalet bidrar till att företagets mål lyckas kopplas ihop med individens mål och utveckling, blir samtalet meningsfullt för både individ och organisation.

4. Mallen måste vara enkel och främja dialog och fri diskussion för att motsvara Flexlinks förväntningar och syn på ett meningsfullt samtal. Mallen bör innehålla diskussion om nuvarande situation, föregående år och framtiden samt fokusera på utveckling. Det framkom även att om betygssättningarna ska vara kvar måste de vara kulturellt förståeliga. Baserat på Lindelöws checklista och de intervjuades åsikter framtogs en ny samtalsmall på fem sidor med färre frågor och med en modifierad värderingsdel. Betygssättningen 1-5 av föregående års prestationer ersattes av en *overall performance bedömning* och självskattningen av kompetenser har förändrats, grundat på invändningar från de intervjuade, tidigare studier och Granbergs kritik mot betygsskalor.

5. Vi har haft svårigheter att urskilja mönster i organisationskulturen endast utifrån det som framkommit i intervjuerna. Dock har vi gjort följande analyser;

Utifrån intervjudeltagarnas svar pekar de flesta tecken på att organisationen har en liten maktdistans, medarbetarna verkar ha lätt att närma sig chefen och säga vad de tycker. Dock kan vi även se att alla chefer inte betonar vikten av medarbetarnas feedback och även det tror

vi skulle kunna bero på kulturella skillnader, att vissa länder inom organisationen har större maktdistans än andra.

Organisationen visar tecken på kollektivism då cheferna bryr sig om medarbetarnas trivsel. Dock kan vi även se tendenser till individualism eftersom det framkom att utveckling och avancemang kan ske både internt och externt.

Ur ett kulturellt perspektiv belönar organisationer med hög grad av femininitet sina anställda på jämlikhetsgrunder, det vill säga till var och en efter behov. Vi ser tecken på femininitet på Flexlink då ledningen uttalat sig om att medarbetare utvärderas individuellt i utvecklingssamtalet.

Eftersom Flexlink har som mål att använda en gemensam mall för hela organisationen kan vi se tendenser till en högt osäkerhetsundvikande organisationskultur. Dock ser vi motsatser till föregående resonemang då de samtidigt strävar efter en mindre byråkratisk mall som främjar dialog, vilket skulle kunna tyda på en lågt osäkerhetsundvikande kultur. Även att de har olika rutiner för löne/utvecklingssamtal i olika länder/divisioner tyder på en lågt osäkerhetsundvikande kultur som tillåts vara olikformig. Dessa motsatser skulle kunna förklaras av att Coesias och Flexlinks organisationskulturer skiljer sig åt.

Vi finner inga uttalanden som vi lyckas koppla till huruvida organisationskulturen har en långsiktig eller kortsiktig inriktning.

7.1 Betydelse för vår framtida roll

Genom denna undersökning har vi skapat oss en bredare förståelse för ämnet utvecklingssamtal. Vi har insett hur viktigt det är att samtalet och strukturen för samtalet influeras av alla parter för att skapa ett meningsfullt samtal som kan bidra till organisatorisk framgång. Eftersom det på många företag är HR som är ansvariga för att utforma riktlinjer för utvecklingssamtal tror vi att denna uppsats kan vara till nytta för yrkesverksamma inom HR.

7.2 Förslag på vidare forskning

Som tidigare nämnts grundar sig resultatet på en kvalitativ studie och därmed kan inga statistiskt generaliserbara slutsatser säkerställas. Något som framkommit upprepade gånger är kulturens påverkan på utvecklingssamtalet. Vår undersökning tyder på att det finns vissa

kulturella skillnader men då vi endast haft möjlighet att intervjua fem personer i andra länder är det inte möjligt att urskilja några direkta mönster. Framtida forskning hade kunnat fokusera på en kvantitativ ansats och studera skillnader mellan olika länder inom en organisation.

8 Referenser

8.1 Bok

Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.

Briscoe, D. (2008). *International resource management - Policies and Practices for Multinational Enterprises* (3rd ed.). London: Routledge.

Granberg, O. (2003). *PAOU - Personaladministration och organisationsutveckling* (Sjunde utgåvan). Stockholm: Bokförlaget Natur och kultur.

Hilmarsson, Hilmar T.H. (1999). *Samtalet med känslomässig intelligens*. Lund: Studentlitteratur.

Hofstede, G. (2011). *Organisationer och kulturer* (3:e uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2008). *Hur moderna organisationer fungerar* (3:e uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Jönsson, G. (1995). *Utvecklingssamtal och andra samtal som ledningsinstrument* (Uppl. 3:1). Stockholm: Fritzes förlag AB.

Lindelöw, M. (2008). *Kompetensbaserad Personalstrategi*. Stockholm: Natur och Kultur.

Ljungström, K. (2011). *Samtal på jobbet* (Uppl. 3:1). Malmö: Liber.

Patel, R., & Davidsson, B. (1994). *Forskningsmetodikens grunder Att planera, genomföra och rapportera en undersökning* (2:a uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Schein, E.H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Stukát, S. (2005). *Att skriva examensarbete inom utbildningsvetenskap* (Uppl. 1:10). Lund: Studentlitteratur.

Trost, J. (2004). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

Widerberg, K. (2002). *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.

8.2 Internet

HSFR Etikregler. (u.å./12). Hämtat 7 maj, 2012 från
<http://www.codex.uu.se/texts/HSFR>

Legal © Copyright 2012 FlexLink. Information om Flexlink och Coesia, hämtat 13 april, 2012 från

<http://www.flexlink.com/en/about/coesia-group.jsp>

<http://www.flexlink.com/en/about/index.jsp>

<http://www.flexlink.com/en/Images/coc.pdf>

8.3 Tidskriftsartiklar

Jawahar, I.M. (2006). Correlates of satisfaction with performance appraisal feedback. *Journal of labor research*, 27(2), 213 – 236.

Jiing-Lih, F., Dobbins, G. H., & Bor-Shiuan, C. (1991). Cultural relativity in action: a comparison of self-ratings made by Chinese and U.S workers. *Personnel Psychology*, 44(1), 129-147.

Kavanagh, P., Benson, J., & Brown, M. (2007). Understanding performance appraisal fairness. *Asia Pacific Journal of Human Resources* 45(2), 132-150.

Thurston, P.W. Jr., & McNall, L. (2010). Justice perceptions of performance appraisal practices. *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), 201 – 228.

8.4 Utbildningsrapport

Nilsson, M. & Schoultz, N. (2010). *Medarbetarsamtal – om tillvägagångssätt, rutiner, och motivationshöjande faktorer för medarbetarsamtal på Alviva AB*, (kandidatuppsats på personalvetarprogrammet 15p) Göteborg: Göteborgs Universitet, Sociologiska Institutionen.

9 Bilagor

Bilaga 1 Befintlig mall för utvecklingssamtal på Flexlink

Bilaga 2 Ny mall

Bilaga 3 Intervjuguide

Bilaga 1

PERFORMANCE REVIEW

Personal Details

Employee's name	
Job title	
Location	
Manager's name, title	
Place and date	

The purpose of this review is to:

- Evaluate the employee's performance,
- Provide feedback to both the manager and the employee,
- Review what has been done during the past year,
- Look at the current working situation, and
- Plan for the coming year by setting objectives and making a development plan.

Setting objectives is an effective way of helping the company, the department and the individual move forward and achieve success. A development plan will help the individual grow and better meet their objectives.

To be of use the Performance Review must be a dialogue marked by mutual esteem and respect.

A mid-year follow-up is to be done some 6-7 months after this review to ensure both objectives and development plan are on track and deal with any unforeseen circumstances or difficulties.

Instructions

Before meeting, make sure both parties have reviewed last year's performance review. Book a meeting two weeks in advance. A good way to invite the employee to the performance review is to print out this template and fill in the personal details above.

The performance review is to take place in a quiet, neutral room for a one-two hour session. Turn off phones and try for an informal, relaxed discussion.

The summary of the performance review, i.e. planning for the coming year and commitments shall be included in the employee's file, stored by local HR.

The definitions of performance levels are as follows:

1. **Unsatisfactory** – Substantially negative performance which does not meet the expectations of the manager either in terms of the quantity and quality of the work carried out. Appropriate corrective action must be initiated immediately.
2. **Acceptable** – Performance which often meets the expectations of the manager in terms of competence, but sometimes fall short of these expectations and requires improvement in order to be wholly adequate.
3. **Good** – Performance which is generally satisfactory, and in some cases exceeds the expectations of the manager in terms of adequate competence in the work carried out.
4. **Very good** – Performance which exceeds the expectations of the manager in terms of complete competence in the work carried out.
5. **Excellent** – Performance which far exceeds the expectations in terms of absolute competence in the work carried out.

Review of last year

What are you most proud of accomplishing this year? For example, projects, customer help, sales, design, problem solving, etc.

.....
.....
.....

How has the past year been? Have there been any changes in your role or tasks? Summarise the year's events.

.....
.....
.....
.....

Have you met the objectives set in last year's Performance Review? Which objectives did you meet and how did you do so?

.....
.....
.....
.....

Which objectives did you fail to meet? Why? What mistakes were made and what have you learned?

.....
.....
.....
.....

Have you completed your development plan? What did you find most rewarding and useful? Why?

.....
.....
.....
.....

What development were you unable to complete? Why not? What have you learned regarding planning, prioritising, co-ordinating, etc?

.....
.....
.....

Review of last year									
The manager reviews and evaluates the employee									
Evaluation factors	Evaluation					Development			Examples and comments in support of evaluation
QUALITY	1. UNSATISFACTORY	2. ACCEPTABLE	3. GOOD	4. VERY GOOD	5. EXCELLENT	STABLE	IMPROVEMENT	DETERIORATION	
1. Customer Satisfaction Degree in which work consistently meets or exceeds the requirements of the customers and suppliers, both internal and external.									
2. Quality of the work Degree in which work meets quality required in terms of precision, completeness and efficiency.									
3. Quantity of the work Degree in which the employee carries out the required quantity of work.									
4. Initiative Degree in which the employee works independently, looks for new opportunities and demonstrates a spirit of initiative									
SKILLS	Evaluation					Development			Examples and comments in support of evaluation
1. Communication skills Ability to present and communicate information written and orally, to inform and influence others									
2. Interpersonal relationships Capacity for interaction with others to resolve problems, ability to co-operate and work as an integral part of the team.									
3. Planning ability Be able to plan systematically and prioritize to gain most benefit from available resources. Adapt to changing priorities.									
4. Technical skills Understands the technical requirements of his/her own job, ability to resolve problems and generally improve working methods.									
5. Skills in the "Job Role" Degree to which the employee fulfils his/her own role.									
6. Ability to make decisions Degree to which decisions and actions are supported by valid arguments and level of participation in problem-solving processes.									
7. Living our Credo Degree to which you have strived to follow the company Credo									

Review of last year									
The employee reviews and evaluates the manager									
Evaluation factors	Evaluation					Development			Examples and comments in support of evaluation
QUALITY	1. UNSATISFACTORY	2. ACCEPTABLE	3. GOOD	4. VERY GOOD	5. EXCELLENT	STABLE	IMPROVEMENT	DETERIORATION	
1. Customer Satisfaction Degree in which work consistently meets or exceeds the requirements of the customers and suppliers, both internal and external.									
2. Quality of the work Degree in which work meets quality required in terms of precision, completeness and efficiency.									
3. Quantity of the work Degree in which the manager carries out the required quantity of work.									
4. Initiative Degree in which the manager show initiatives, looks for new opportunities and demonstrates a spirit of initiative									
CAPACITY	Evaluation					Development			Examples and comments in support of evaluation
1. Communication skills Ability to present and communicate information written and orally, to inform and influence others									
2. Interpersonal relationships Capacity for interaction with others to resolve problems, ability to co-operate and work as an integral part of the team.									
3. Planning ability Be able to plan systematically and prioritize to gain most benefit from available resources. Adapt to changing priorities.									
4. Technical skills Understands the technical requirements of his/her own job, ability to resolve problems and generally improve working methods.									
5. Skills in the "Job Role" Degree to which the manager fulfils his/her own role.									
6. Ability to make decisions Degree to which decisions and actions are supported by valid arguments and level of participation in problem-solving processes.									
7. Living our Credo Degree to which you have strived to follow the company Credo									

Review of last year's results

Summarise your overall performance during the past year; please do this together.

.....

.....

.....

.....

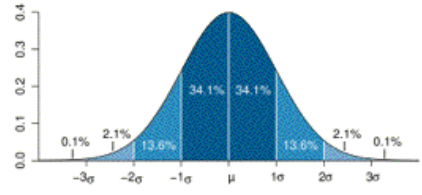
.....

.....

Ratings for overall performance

1. Unsatisfactory – Substantially negative performance
2. Acceptable – Performance which often meets expectations
3. Good – Performance which is generally satisfactory, and in some cases exceeds the expectations
4. Very good – Performance which exceeds the expectations
5. Excellent – Performance which far exceeds the expectations in terms of absolute competence in the work carried out.

Overall Performance rating



The bell curve diagram to the right shows a statistical distribution of results. The majority of people in an average sampling lie grouped around the center, with few excellent or unsatisfactory performers. We do not however, rank or review based on the bell curve – we do this individually. The bell curve here is just a visual aid to suggest that it is perfectly all right to be graded acceptable, good and very good.

Employee's comments

.....

.....

.....

.....

.....

Manager's comments

.....

.....

.....

.....

.....

Current situation at work

What are your key job responsibilities?

.....
.....
.....
.....
.....

Do you agree with your immediate manager on your present tasks?

.....
.....
.....
.....

Are your skills well used in your present work?

.....
.....
.....
.....

How are your work relationships functioning? Between you and your manager/team/co-workers?

.....
.....
.....
.....

What barriers are there to your successful meeting of objectives and development plans?

.....
.....
.....
.....

Where do you see yourself in the short and long term? Consider your current position and the possibility of another position.

.....
.....
.....
.....
.....

Competencies

Competencies are defined as an individuals' knowledge, experience, skills and demonstrated behaviour.

Required competencies: are a reflection of FlexLink's Credo, our shared values and ambitions. How well developed are you in these areas?

Discuss and decide on development needs. Use the development plan to work with these areas to fulfil future needs.

	Competence Level				
Creating customer value: how do you contribute to creating customer value, by increased productivity for the customer, higher sellable throughput, lower operating expenses – you do the same for internal customers as external.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Thriving on change: change opens up new opportunities, how do you encourage change, use it and take advantage of it?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Networking: building and operating networks is core to our business, do you work with, support or are active in networks?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Honesty, openness, teamwork and trust: two-way communication is vital, the sharing of information and ideas, as well as learning from mistakes	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Individual initiative, drive and responsibility: we value a "can do" attitude, and believe that accountability is key.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

Individual competencies: are the specific competencies you need to do your job well. What competencies do you need to carry out your daily work? What is required for long-term demands from the organisation, the market, our customers? You and your manager should agree on these and evaluate where you need further development. Use the development plan to work with these areas for future needs. Ex: IT systems, language, leadership, teamwork, integrity.

	Competence Level				
	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

O = present level

1. Unsatisfactory
2. Acceptable
3. Satisfactory level of competence
4. Very good level of comp.
5. Exceptional level of comp.

X = wished level

1. Needs development
2. Needs some development
3. Satisfactory level of competence
4. Very good level of comp.
5. Exceptional level of comp.

Planning for the coming year

Ratings for overall performance the past year (Fill in info from page 4)

1. Unsatisfactory – Substantially negative performance
2. Acceptable – Performance which often meets expectations
3. Good – Performance which is generally satisfactory, and in some cases exceeds the expectations
4. Very good – Performance which exceeds the expectations
5. Excellent – Performance which far exceeds the expectations in terms of absolute competence in the work carried out.

Objectives: What are the company/dept. objectives and how do your objectives contribute? How are your objectives manifested in your work situation? Follow **SMART** – Specific, measurable, achievable, relevant and time-constrained.

Objective	How will results be measured? (KPI, financial, time, grades etc.)	Mid-year follow-up (sign off)	Time plan

Development Plan: Does not need to be courses and education but can be project work, job rotation, coaching. Together with your competencies this should support your objectives.

Competence/training need	Suggested activity	Mid-year follow-up (sign off)	Time plan

Manager's signature _____

Employee's signature _____ This discussion was held _____

Commitments

Manager's commitment: what will you do to ensure your employee is able to meet his or her objectives and complete their development plan?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Employee's commitment: What will you do to make sure that you meet your objectives and complete your development plan?

.....
.....
.....
.....
.....

Other observations:

.....
.....
.....

Manager's signature

Employee's signature

This discussion was held on

(date)

Date for mid-year follow up

(date)

Bilaga 2 PERFORMANCE REVIEW

Personal Details

Employee's name	
Job title	
Location	
Manager's name, title	
Place and date	

The purpose of this review is to:

- Evaluate the employee's performance,
- Provide feedback to both the manager and the employee,
- Review what has been done during the past year,
- Look at the current working situation, and
- Plan for the coming year by setting objectives and making a development plan.

Setting objectives is an effective way of helping the company, the department and the individual move forward and achieve success. A development plan will help the individual grow and better meet their objectives.

To be of use the Performance Review must be a dialogue marked by mutual esteem and respect.

A mid-year follow-up is to be done some 6-7 months after this review to ensure both objectives and development plan are on track and deal with any unforeseen circumstances or difficulties.

Instructions

Before meeting, make sure both parties have reviewed last year's performance review. Book a meeting two weeks in advance. A good way to invite the employee to the performance review is to print out this template and fill in the personal details above.

The performance review is to take place in a quiet, neutral room for a one-two hour session. Turn off phones and try for an informal, relaxed discussion.

The summary of the performance review, i.e. planning for the coming year and commitments shall be included in the employee's file, stored by local HR.

The definitions of performance levels are as follows:

1. **Unsatisfactory** – Substantially negative performance which does not meet the expectations of the manager either in terms of the quantity and quality of the work carried out. Appropriate corrective action must be initiated immediately.
2. **Acceptable** – Performance which often meets the expectations of the manager in terms of competence, but sometimes fall short of these expectations and requires improvement in order to be wholly adequate.
3. **Good** – Performance which is generally satisfactory, and in some cases exceeds the expectations of the manager in terms of adequate competence in the work carried out.
4. **Very good** – Performance which exceeds the expectations of the manager in terms of complete competence in the work carried out.
5. **Excellent** – Performance which far exceeds the expectations in terms of absolute competence in the work carried out.

Review of last year

What are the main tasks, activities and responsibilities of your job?

.....
.....
.....

What are you most proud of accomplishing this year? For example, projects, customer help, sales, design, problem solving, etc.

.....
.....
.....

Have you met the objectives set in last year's Performance Review? Is there anything you could have done differently to improve the result?

.....
.....
.....

Have you completed your development plan? What have you learned?

.....
.....
.....

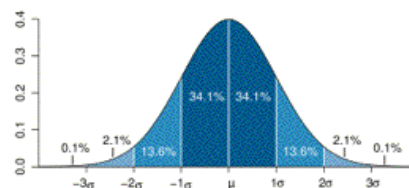
Summarise your overall performance during the past year; please do this together.

.....
.....
.....

Ratings for overall performance

1. Unsatisfactory – Substantially negative performance
2. Acceptable – Performance which often meets expectations
3. Good – Performance which is generally satisfactory, and in some cases exceeds the expectations
4. Very good – Performance which exceeds the expectations
5. Excellent – Performance which far exceeds the expectations in terms of absolute competence in the work carried out.

Overall Performance rating



The bell curve diagram to the right shows a statistical distribution of results. The majority of people in an average sampling lie grouped around the center, with few excellent or unsatisfactory performers. We do not however, rank or review based on the bell curve – we do this individually. The bell curve here is just a visual aid to suggest that it is perfectly all right to be graded acceptable, good and very good.

Current situation at work

Are your skills well used in your present work? Do you have other skills or experience that could contribute towards effective performance at work?

.....
.....
.....

How are your work relationships functioning?

.....
.....
.....

Are you experiencing any stressful situations at work?

.....
.....
.....

What are your goals and aspirations either within or outside the company?

.....
.....
.....

How do you experience Flexlink's strive for a sustainable organisation?

.....
.....
.....

How could your line manager/supervisor help your performance at work?

Start to.....
.....
.....

Continue with.....
.....
.....

Competencies

Competencies are defined as an individuals' knowledge, experience, skills and demonstrated behaviour.

Competence	Comments	Rating
Ambition		
Innovation		
Teamwork		
Flexibility		
Result orientation		
Operational Efficiency		

Required competencies: are a reflection of FlexLink's Credo, our shared values and ambitions. How well developed are you in these areas?

	Rating
Creating customer value: how do you contribute to creating customer value, by increased productivity for the customer, higher sellable throughput, lower operating expenses – you do the same for internal customers as external.	
Thriving on change: change opens up new opportunities, how do you encourage change, use it and take advantage of it?	
Networking: building and operating networks is core to our business, do you work with, support or are active in networks?	
Honesty, openness, teamwork and trust: two-way communication is vital, the sharing of information and ideas, as well as learning from mistakes	
Individual initiative, drive and responsibility: we value a "can do" attitude, and believe that accountability is key.	

Ratings

1. Unsatisfactory – Substantially negative performance
2. Acceptable – Performance which often meets expectations
3. Good – Performance which is generally satisfactory, and in some cases exceeds the expectations
4. Very good – Performance which exceeds the expectations
5. Excellent – Performance which far exceeds the expectations in terms of absolute competence in the work carried out.

Ratings for overall performance the past year (Fill in info from page 2)

1. Unsatisfactory – Substantially negative performance
2. Acceptable – Performance which often meets expectations
3. Good – Performance which is generally satisfactory, and in some cases exceeds the expectations
4. Very good – Performance which exceeds the expectations
5. Excellent – Performance which far exceeds the expectations in terms of absolute competence in the work carried out.

Objectives: What are the company/dept. objectives and how do your objectives contribute? How are your objectives manifested in your work situation? Follow **SMART** – Specific, measurable, achievable, relevant and time-constrained.

Objective	How will results be measured? (KPI, financial, time, grades etc.)	Mid-year follow-up (sign off)	Time plan

Development Plan: Does not need to be courses and education but can be project work, job rotation, coaching. Together with your competencies this should support your objectives.

Areas of Investment	Suggested Activities	Required Resources	Time Plan

Manager's signature _____

Employee's signature _____ This discussion was held _____

Bilaga 3

Intervjufrågor

Del I Bas

- Namn och position?
- Vad är din roll i de utvecklingssamtal du deltar i? Chef/Medarbetare/Både och?
- Hur många utvecklingssamtal deltar du i varje år?
- Använder du mallen för utvecklingssamtal till halvårsuppföljning? Om ja, hur?

Del II Generella

- Vad är syftet med ett utvecklingssamtal?
- Vilka förväntningar har du på ett utvecklingssamtal?
- Hur upplever du dialogen och samtalsklimatet i utvecklingssamtalet?
- Hur tror du att den andra parten upplever dialogen och samtalsklimatet?
- Hur skulle du beskriva ett meningsfullt utvecklingssamtal?

Del III Flexlink

- Vad används utvecklingssamtalen på Flexlink till?
- Hur är utvecklingssamtalet meningsfullt för organisationen?
- Vad är din erfarenhet av den nuvarande mallen för utvecklingssamtal som används på Flexlink?
 - Vad är bra?
 - Vad kan förbättras?
 - Hur skulle du vilja förbättra?