



**GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN**

# **Medarbetarsamtal**

## **- Ett kafferep eller någonting nödvändigt?**

En fallstudie om uppfattningen av medarbetarsamtal i  
eventföretaget Got Event

Företagsekonomiska institutionen  
Management & Organisation  
Termin VT17  
Kandidatuppsats  
Författare:  
Matilda Näslund (890511-2762)  
Rebecka Pettersson (901203-0244)  
Handledare: Freddy Hällsten

## **Förord**

Inledningsvis skulle vi vilja rikta ett stort tack till Lena och Wenche på Got Event som har gjort det möjligt för oss att genomföra denna studie. De har visat ett stort intresse och engagemang för vår uppsats. Vi vill även tacka alla respondenter som har tagit sig tid att besvara vår enkät och ställt upp på intervjuer. Avslutningsvis skulle vi vilja tacka vår handledare Freddy Hällsten som gett oss värdefull rådgivning, stöttat och motiverat oss genom hela processen.

---

Matilda Näslund

---

Rebecka Pettersson

## **Sammanfattning**

Medarbetarsamtal kan ses som en självklarhet i dagens organisationer och även som ett bra verktyg för att behålla och utveckla sin befintliga personal. Samtidigt sker det idag en ständig diskussion i organisationer kring dessa samtal. Ledarskapsexperten och psykologen Mary-Clare Race hävdar att medarbetarsamtalen är verkningslösa och ett förlegat sätt att styra medarbetarna (Race, 2015). Flertalet organisationer väljer också att avskaffa medarbetarsamtalen på grund av att det inte går att mäta någon ökad produktivitet och att kostnaderna för att hålla samtalen överstiger nyttan (Evans & Tourish, 2016). Likaså menar flera forskare att samtalen inte fyller någon funktion om det finns en kontinuerlig och god kommunikation mellan chef och medarbetare i det dagliga arbetet. Frågan vi ställer oss blir huruvida chefer och medarbetare uppfattar medarbetarsamtalen likadant eller om uppfattningen skiljer sig åt.

Genom användandet av en kvalitativ metod med tio semistrukturerade intervjuer har vi erhållit en djupare förståelse kring uppfattningen av medarbetarsamtal. Vi har också använt oss utav en kvantitativ metod, en enkätundersökning som har legat till grund för de semistrukturerade intervjuerna. Vår kombinerade ansats visar att cheferna och medarbetarna på Got Event har en liknande uppfattning om medarbetarsamtalen i sin helhet. Samtalen har ett ganska högt värde för de anställda och generellt önskar de flesta att dessa samtal fortgår. Vad som också framkommer är att medarbetarsamtalen ses som en viktig del för att kunna bli utvärderad och få bekräftelse från chefen. Sett från chefens perspektiv handlar det mestadels om att fånga upp viktiga saker och få sätta sig ner i lugn och ro tillsammans med medarbetaren. Den dagliga kommunikationen mellan chef och medarbetare får i denna studie mycket stor tyngd, då den anses som otroligt viktig och påverkar hur medarbetarsamtalen uppfattas. Samtidigt visar studien att det finns en problematik kring att ingen uppföljning görs och att detta på så sätt skapar ett minskat förtroende för medarbetarsamtalen i sin helhet. Det viktiga här är att cheferna och medarbetarna tillsammans kommer överens om hur en uppföljning ska ske och vem som har ansvaret.

**Nyckelord:** medarbetarsamtal, kommunikation, isomorfism, hierarki, feedback

## Innehållsförteckning

1. Inledning .....	1
1.2 Problematisering.....	1
1.3 Syfte .....	3
1.4 Problemformulering.....	4
2. Tidigare forskning.....	5
2.1 Vad är medarbetarsamtal?.....	5
2.2 Det formella samtalet.....	5
2.3 Uppföljning och utvärdering.....	6
3. Teoretisk referensram .....	8
3.1 Kommunikation.....	8
3.2 Horisontell och vertikal kommunikation .....	10
3.3 Institutionell teori och Isomorfism .....	10
4. Metod/ studiedesign.....	12
4.1 Val av undersökningsmetod.....	12
4.2 Datainsamlingsmetod .....	12
4.2.1 Kvantitativ metod.....	12
4.2.2 Kvalitativ metod.....	13
4.3 Val av respondenter .....	15
4.4 Tolkning av empiri .....	15
4.5 Etik .....	17
4.6 Studiens trovärdighet .....	17
4.7 Avgränsningar .....	18
5. Empiri.....	19
5.1 Företaget Got Event .....	19
5.2 Enkätundersökning.....	19
5.3 Intervjuer.....	24
5.3.1 Förberedelser.....	24
5.3.2 Under medarbetarsamtalet.....	25
5.3.3 Utvärdering och uppföljning .....	28
5.3.4 Kommunikation .....	29
5.3.5 Chefens lämplighet .....	30
5.4 Avslutning empiri .....	31
6. Analys .....	33
6.1 Den dagliga kontakten .....	33
6.2 Ett formellt samtal med en mall som ska följas.....	34
6.3 Uppföljning och utvärdering.....	36
6.4 Kommunikationens betydelse.....	38
6.5 Makten institutionaliseras .....	39
7. Slutsats.....	42
7.1 Besvarande av forskningsfrågor .....	42
7.2 Studiens bidrag.....	43
7.3 Rekommendationer till Got Event.....	44
7.4 Förslag till vidare forskning.....	45
8. Referenser .....	46

Bilagor

## 1. Inledning

Vårt intresse kring personalhälsa och hur företag arbetar med de mänskliga resurserna resulterade i att vi började undersöka medarbetarsamtal. Inför studien hörde vi oss för och det visade sig vara en delad uppfattning kring dessa medarbetarsamtal och deras syfte. Den delade uppfattningen väckte vårt intresse om att undersöka frågan vidare. Vi fick också en uppfattning innan studien påbörjades om att samtalen utfördes utifrån en mall, vars syfte var att inkludera allt relevant. En mall som följts till punkt och pricka skulle innebära ett bra samtal, medan vi var något mer skeptiska och hade en uppfattning om att dialogen mellan ledaren och medarbetaren spelade större roll än själva mallen. Vidare blev det intressant att därmed undersöka om chefen och medarbetaren delade uppfattning om medarbetarsamtalen. Vi kom i kontakt med Got Event som under våren genomförde medarbetarsamtal med en omarbetad mall. Med en pågående process och en aktiv diskussion på företaget, ansåg vi att det var ett intressant företag att genomföra vår studie på. Got Event delade vårt intresse om medarbetarsamtal och lät oss undersöka uppfattningen av dessa samtal utifrån både chefernas och medarbetarnas perspektiv.

### 1.2 Problematisering

Konkurrensen mellan organisationer är stor i dagens samhälle. Det blir svårare att differentiera sig i form av läge och tillgänglighet och fokus flyttas från de materiella till de mänskliga resurserna (Wilden et al., 2010; Vomberg et al., 2015). Medarbetaren utgör en resurs som blir viktigare för att behålla kunskapen och erfarenheten som byggs upp i och kring organisationen (Nebeker et al. 2001). Detta är i likhet med vad Pfeffer (1998) menar att de högpresterande företagen arbetar aktivt med, nämligen People Management. Där är anställningstrygghet, att ha möjlighet att utvecklas inom företaget och en aktiv kommunikation viktiga delar för att de anställda ska vilja stanna kvar och fortsätta utvecklas i och tillsammans med företaget (Pfeffer, 1998). Samtidigt tenderar individer i dagens samhälle att alltid sträva efter någonting bättre, de vill utforska nya möjligheter i försök att lyckas finna sin rätta position. Maslows behovspyramid beskriver detta i toppen på pyramiden i form av självförverkligande (Cronlund, 2003).

Personalkostnader är för ett företag en av de största kostnaderna och på så vis blir det intressant att försöka behålla de anställda under en längre tid, detta kan främjas genom att försöka bygga långsiktiga och djupa relationer. Kortvariga anställningar kommer betyda

ökade kostnader kring rekrytering, introduktionskostnader, kostnader för inskolning och kostnader för avveckling av den tidigare anställda (Saridaksi, Cooper 2016). Kostnadsposter är det som är enklast att åtgärda vid lönsamhetsproblematik. Vision gjorde 2015 en beräkningsmodell för kostnader för personalomsättning av en kommunal tjänsteman där arbetet görs "in-house". Modellen visar att det kostar arbetsgivaren över en halv miljon kronor vid varje tillfälle en anställd slutar och ska ersättas (Vision, 2015).

Viktigt för arbetsgivaren blir därför att behålla sina medarbetare, vilket t.ex. kan uppnås via en ökad trivsel på arbetsplatsen. Särskilt viktigt i detta sammanhang är kommunikation och avstämning mellan chef och medarbetare. Mikkelsen (1998) förklarar att redan på trehundralet skedde så kallade bedömningssamtal mellan de anställda och chefen. Dessa samtal har sedan utvecklats till vad vi idag kallar för medarbetarsamtal. Idag baseras inte samtalen endast på utvärdering av de prestationer som den anställda har genomfört, utan syftar också till målformulering, uppföljning av föregående möten, trivsel och liknande (Kampkötter, 2017). Det kan ses som ett möte som skall vara värdeskapande för både den anställda och företaget den anställda verkar i (Mikkelsen, 1998). En av chefens uppgifter är att hålla i dessa medarbetarsamtal. Det kan anses vara en självklarhet på många arbetsplatser att varje medarbetare får chansen att tillsammans med chefen diskutera sina egna mål, ambitioner och hur hen upplever arbetsmiljön. Medarbetarsamtal kan även ses som ett verktyg för att få medarbetarna att känna sig delaktiga i organisationens mål, samt motivera och engagera medarbetarna i dessa. Enligt Ronthy-Östberg och Rosendahl (1999) är medarbetarens behov av medarbetarsamtal ett sätt att tillfredsställa de mänskliga behoven i form av att känna gemenskap.

Samtidigt som många fler än ovanstående författare är förespråkare av medarbetarsamtal, skriver Evans och Tourish (2016) att flera organisationer valt att avskaffa medarbetarsamtalen. De menar att det inte gått att mäta någon ökad produktivitet bland medarbetarna och att kostnaderna för att hålla samtalen överstiger nyttan. Ett exempel på avsaknaden av nyttan i förhållande till antalet timmar som läggs på samtalen är Burkus (2016) studie om företaget Adobe. Författaren visade att företaget valde att ersätta de årliga medarbetarsamtalen med mindre formella och mer frekventa avstämningsmöten då de beräknar att deras chefer tillsammans tillbringade 80,000 timmar på ett år för att genomföra de årliga samtalen, utan att se några direkta positiva effekter av dessa. Oavsett om medarbetarsamtal har en positiv, negativ eller ingen effekt alls för organisationers

produktivitet, kan det dock konstateras att dessa samtal kräver en oerhörd investering i form av tid från chefer och medarbetare (Kampkötter, 2017).

Medarbetarsamtal är ett intressant fenomen att undersöka då dem ofta ses som någonting normativt som skall göras för sakens skull (Townley, 1997; Townley 1999), och detta trots som i exemplet med Burkus (2016) ovan, att samtalen inte verkar ha någon positiv påverkan utan endast förblir en enorm kostnad. Vi ställer oss därför frågande till varför företag väljer att fortsätta med samtalen. Till exempel visar ett resultat av en undersökning gjord av Kairos Future i mars 2016 där 4398 personer från Manpower Work Life, Sveriges största arbetslivspanel deltog, att endast en av tio anser att medarbetarsamtalet är viktigt för den egna utvecklingen i arbetet (Manpowergroup Sverige). Samtidigt som medarbetarna anses vara en viktig konkurrensfördel, vilken även är svår att imitera. Medarbetarsamtalen kan därför bli ett verktyg för att skapa de förutsättningar som krävs för ett gott medarbetarskap. Vi ställer oss frågande till vad som krävs för att samtalen ska generera i en positiv organisationsutveckling och inte enbart vara en process som genomförs utan uppföljning och praktiskt handlande.

Även om det förekommer en omfattande forskning kring medarbetarsamtal (Evans & Tourish, 2016), så föreligger ett antal tillkortakommanden. För det första har dessa studier ofta varit av normativ karaktär med föreskrifter om hur dessa samtal bör genomföras (Fletcher, 2001; Dhiman & Kumar Maheshwari, 2013). För att förankra sådana rekommendationer krävs mer forskning som först studerar hur medarbetarsamtal genomförs och uppfattas i praktiken. För det andra har studier kring medarbetarsamtal ofta varit informerade utifrån enbart ett chefsperspektiv, där relationen mellan chefer och medarbetare fått ett mindre utrymme (Farndale & Kelliher, 2013). Ett resultat av detta är att samtalen som ett värdeskapande möte för både företaget och den enskilde anställde med dess interaktiva karaktär, inte tas i beaktning (Asmuß, 2008; Mikkelsen, 1998). Framtida forskning bör därför inte bara beakta chefens perspektiv gällande medarbetarsamtal utan även medarbetarens (Dhiman & Kumar Maheshwari, 2013; Farndale & Kelliher, 2013).

### 1.3 Syfte

Med bakgrund i problematisering ovan, är syftet med denna uppsats att beskriva, analysera och få en djupare förståelse för hur medarbetarsamtal uppfattas av chefer och medarbetare. Detta för att även kunna urskilja skillnader och likheter från intervjuer och enkäter, samt mellan chefer och medarbetare. Det här syftet kommer vi att uppfylla med hjälp av en kombinerad metod i form av kvalitativ och kvantitativ datainsamling.

#### **1.4 Problemformulering**

- Hur uppfattar medarbetare och chefer medarbetarsamtal i Got Event?
- Vilken funktion fyller medarbetarsamtalen i verksamheten?



## 2. Tidigare forskning

*I detta avsnitt presenteras tidigare forskning inom området för medarbetarsamtal. Först presenteras vad ett medarbetarsamtal är, sedan hur det kan ses som ett formellt samtal och slutligen aspekter kring uppföljning och utvärdering.*

Medarbetarsamtal har länge setts som ett viktigt verktyg för att främja ett gott medarbetarskap (Andersson, Kazemi, Tengblad & Wickelgren, 2013). De menar att det är ett bra verktyg som lätt underskattas när relationerna mellan chefer och medarbetare anses god och det dagliga arbetet utförts tillsammans.

### 2.1 Vad är medarbetarsamtal?

Medarbetarsamtalet förklaras av Elg (2010) som en strukturerad form av feedback som sker mellan medarbetare och chef. Samtalet har till syfte att få alla att sträva efter samma mål och det ges även möjlighet till att stämma av situationen mellan den anställde och företaget. Här kan det dels handla om en utvärderande del, t.ex. vad medarbetaren har åstadkommit i form av prestation och resultat, samt en utvecklande del, t.ex. vilka arbetsuppgifter och utbildningsaktiviteter hen vill engagera sig i inom företaget (Elg, 2010; Kampkötter, 2017). Lindelöw (2008) menar att medarbetarsamtal ska ge chefen möjlighet att gå igenom verksamhetens mål enskilt tillsammans med medarbetarna. Detta för att ta fram en utvecklingsplan för respektive medarbetare som följer verksamhetens mål, samt gå igenom kommande förändringar och hur dessa kan komma att påverka medarbetaren. En viktig del i medarbetarsamtalet enligt Lindelöw (2008) handlar också om att ge och ta emot feedback. Det ska genomföras med struktur och generera meningsfullhet. Granberg (2003) delar Lindelöws (2008) uppfattning men betonar att, till skillnad från de dagliga samtalen som sker i en organisation, ska fokus på medarbetarsamtalet ligga i dess formalitet, det vill säga ett formellt samtal med bestämda rutiner.

### 2.2 Det formella samtalet

Enligt Ronthy-Östberg och Rosendahl (1999) är medarbetarens behov av medarbetarsamtal ett sätt att tillfredsställa de mänskliga behoven i form av att känna gemenskap. Granberg (2003) möter Ronthy-Östberg och Rosendahl (1999) synsätt som ett verktyg för att engagera medarbetaren med att det även kan ses som en kontrollerande handling gentemot medarbetarna. Medarbetarsamtalen kan i stället för utformning av personliga utvecklingsplaner och åsiktsutbyte bli ett verktyg för att kontrollera så att medarbetaren delar organisationens värderingar och följer dess direktiv (Granberg, 2003). Det formella

medarbetarsamtalet kan därför även innebära att medarbetarna känner sig begränsade i hur de kan organisera och utföra sitt arbete (Kampkötter, 2017).

Jönsson (1989) menar att formella medarbetarsamtal är onödiga där chefen har daglig kontakt och en bra dialog med sina medarbetare. Delvis då han menar att när formella samtal genomförs så ställer det högre krav på uppföljning och resultat av dessa. Uteblir någon förändring för enskild medarbetare kan konsekvensen bli att medarbetarna inte tycker att samtalen resulterar i något och tappar förtroendet för chefen (Mikkelsen, 1998). Ett av motiven till att chefer väljer bort de formella medarbetarsamtalen är för att cheferna anser sig ha en daglig kontakt med medarbetarna och lyfter problemen direkt när de uppstår. Andersson et al. (2013) menar dock att genom att avsätta tid för ett formellt samtal utöver de dagliga samtalen, kan fokus flyttas från de allmänna frågorna som definieras som ”hur trivs du på arbetsplatsen” till individuella utvecklingsplaner som följer organisationens mål. Formella samtal främjar dock bättre uppföljning och ger en systematik som ska kunna utmytna i en bättre individuell utvecklingsplan enligt Andersson et al. (2013).

### **2.3 Uppföljning och utvärdering**

Pfeffer (1977) beskriver att chefens mandat att driva frågor och förändring i regel är mindre än vad som förväntas, samt att det finns flera faktorer i både den interna och externa miljön som chefen inte kan påverka alls. Pfeffer (1977) menar att chefen inte har så mycket makt och då riskerar en förbättring eller resultat av uppföljning från samtalen att utebli, som Jönsson (1989) menar generera mer skada än nytta.

Evans & Tourish (2016) kritiserar i sin artikel det formella utförandet som Andersson et al. (2013) förespråkar. De belyser utöver det formella utförandet problematiken kring hur de faktiska resultaten av medarbetarsamtalen mäts. Vidare hävdar de att det inte går att mäta någon ökad produktivitet bland medarbetarna efter medarbetarsamtalen och att kostnaderna för att hålla samtalen överstiger nyttan. Ett exempel på avsaknaden av nyttan i förhållande till antalet timmar och kostnaden som läggs på samtalen kan läsas i Burkus (2016) artikel om en studie av organisationen Adobe. Enligt artikeln har företaget Adobe valt att ersätta de årliga medarbetarsamtalen med mindre formella och mer frekventa avstämningsmöten då de beräknar att deras chefer tillsammans tillbringade 80,000 timmar på ett år för att genomföra de årliga samtalen, utan att se några direkta positiva effekter av dessa.

Jönsson (1989) menar att alla chefer inte är lämpade att hålla samtalen då alla medarbetare inte känner sig bekväma med att tala med sin chef. Detta kan delvis enligt Castilla (2011) bero på att chefen är med och formar utvecklings- och karriärmöjligheter för de enskilda medarbetarna. Vilket kan resultera i att medarbetaren till exempel inte vill uttryck missnöje eller något som kan uppfattas som kritik mot chefen och riskerar att påverka dennes karriärmöjligheter. Detta kan hämma medarbetaren i sin kommunikation med chefen (Castilla, 2011).

### 3. Teoretisk referensram

*I detta avsnitt avser vi att presentera, för uppsatsens syfte och forskningsproblem, relevanta teorier. Då kommunikation anses vara en viktig aspekt i medarbetarsamtal och då medarbetarsamtalen i sig kan ses som ett kommunikativt samtal, inleds avsnittet med just teorier kring kommunikation, vad det innebär och dess betydelse med särskild koppling till medarbetarsamtal. Därefter sker en presentation av Institutionell teori och Isomorfism, vilket är särskilt relevanta teorier då medarbetarsamtal har beskrivits som något normativt som skall göras bara för sakens skull.*

#### 3.1 Kommunikation

Kommunikation har beskrivits som ett måste för att organisationer ska kunna överleva, där en mycket viktig del i kommunikationen är att organisationer ska kunna översätta mål till handlingar (Hedie, Johansson & Simonsson, 2012). Kommunikation består enligt Nilsson och Waldemarson (2011) av två grundläggande beståndsdelar, tala och lyssna, det vill säga uttrycka sig och tolka. De menar att det viktigaste för en god kommunikation är att lyssna. Att lyssna anser de dock är det svåraste då det är lätt att som mottagare av informationen börja fokusera på vad man ska svara.

Kommunikation har beskrivits som en viktig aspekt i medarbetarsamtal, där samtalen i sig även kan ses som kommunikativa aktiviteter (Asmuß, 2008). Kommunikation är inte enbart viktigt under själva medarbetarsamtalet utan även i dess förberedelser (Brown et al., 2010). För att ett medarbetarsamtal ska vara så givande som möjligt för bägge parter är det särskilt viktigt att båda är väl förberedda inför samtalet. Jönsson (1989) förklarar därför att chefen i god tid ska tala om för de anställda att medarbetarsamtal är inplanerade och möjliggör för medarbetaren att i god tid fundera över vad hen vill få ut av samtalet. Det är också chefens uppgift att förklara vikten av att medarbetarna faktiskt tar sig tid till att förbereda sig (Jönsson, 1989). Även Elg (2010) betonar vikten i att förbereda medarbetarna på att dem står inför ett medarbetarsamtal. Chefen bör låta medarbetaren förstå att de har ett gemensamt ansvar kring att samtalet blir givande, inte bara chefens. Vad som också är av största vikt är att chefen bör se till att alla erbjuds att ha ett medarbetarsamtal och även ge dem ett antal frågor så att de kan förbereda sig inför samtalet. På så vis menar Elg (2010) att samtalet kommer att få en större effekt och ett bra underlag för eventuella åtgärder.

Förekomsten av kommunikation blir extra tydlig under själva medarbetarsamtalet. Under ett samtal mellan chef och medarbetare finns det ett maktspel, oavsett om man uttrycker det som

att påverka, inspirera eller att få saker och ting att hända (Blomquist & Röding, 2010). Dock ifrågasätts den formella makten i HR-perspektivet, där perspektivet istället menar att makten borde få en mindre betydelse. Istället borde det ske fler gemensamma beslut där delaktighet och en känsla av sammanhang är att föredra (Bolman & Deal, 2015). Viktigt under medarbetarsamtalet menar Lindgren (2001) är att båda parterna skall anses vara jämlika, både chefen och den underställda medarbetaren, detta för att dem skall våga öppna upp sig under samtalet och för att bästa resultat ska kunna diskuteras fram. Vad som betonas av Elg (2010) är att vid detta icke hierarkiska samtal är betydelsen av platsen för samtalet stor. För att samtalet ska leva upp till denna icke hierarkiska bild, krävs det att samtalet sker på en neutral plats för bägge parter. Att exempelvis genomföra samtalet på chefens kontor anses inte som neutralt, utan i det sammanhang kommer chefen att anses befinna sig i en högre position än den anställde under samtalet (Elg, 2010).

König (2007) betonar vikten av att kommunikation även efter att samtalen har genomförts, genom att en regelbunden och medveten feedback kan motivera de anställda. Detta anses att fortsatt involvera de anställda och låta dem medverka i dialoger i företaget, vilket Elg (2010) menar kan vara bra att diskutera även under medarbetarsamtalet. Samtalet bör syfta att leda fram till mål som den anställde bör arbeta efter framöver med hjälp av en plan. I övrigt bör samtalet startas upp med en uppföljning av föregående medarbetarsamtal. Här handlar det om att se hur väl de har lyckats att prestera mot de mål som sattes upp. Den anställdes situation och hur den skall utvecklas med hjälp av planering. Samtalet bör också ha ett tydligt avslut med en sammanfattning av vad som har gått igenom (Elg, 2010).

Viktiga ledord under ett medarbetarsamtal kan vara förtroende och motivation som syftar till ett öppet samtalsklimat. Det är också viktigt att både chefen och medarbetaren tar åt sig och lyssnar på synpunkter och kritik som framförs. Planen bör vara dokumenterad för att enkelt kunna följas upp vid ett senare tillfälle (Elg, 2010). Detta menar Elg (2010) är av största vikt, att även samtalets formulerade mål också följs upp med jämna mellanrum. Genom att följa upp med jämna mellanrum kan chefen stämma av om utvecklingen av målen efterföljs och ligger i linje med vad som var planerat. Om inte, finns det skäl för ytterligare möten för att diskutera saken vidare (Elg, 2010). Att återkoppla det som kommit upp i medarbetarsamtalen är också av vikt för medarbetarnas inställning till samtalen. Kampkötter (2017) menar att en hög kvalitet i återkopplingen ökar chansen till att medarbetarna upplever medarbetarsamtalen

som meningsfulla. En annan aspekt som kan påverka hur medarbetarsamtalen uppfattas är riktningen på kommunikationen i förhållande till samtalen (Kikoski, 1999).

### **3.2 Horisontell och vertikal kommunikation**

Riktningen på kommunikation beskrivs ofta som antingen horisontell eller vertikal.

Horisontell kommunikation menar Heide et al. (2012) är den kommunikation som sker mellan likställda anställda i organisationen, som upplevs ha liknande roller och arbetsuppgifter i företaget. Dessa har ofta mest daglig kontakt då de arbetar med liknande uppgifter. De kan också antas ha liknande utbildning och talar därför ett gemensamt språk, vilket underlättar kommunikationen dem sinsemellan. Denna kontakt kan innebära snarlika intressen och bidrar till förtroende mellan de anställda (Jacobsen & Thorsvik, 2008). En vertikal kommunikation innebär istället när informationen sker nedifrån och upp och tvärtom inom organisationen. Det kan till exempel vara när chefen kommunicerar med de anställda eller tvärtom. Här menar Jacobsen och Thorsvik (2008) att informationen lätt kan förvrängas under vägen och att när informationen når den slutgiltiga mottagaren tolkas informationen på ett annat sätt än det först tänkta och det uppstår problem. Detta kan delvis bero på att de i en vertikal kommunikation talar olika språk.

Heide et al. (2012) menar att kommunikationen är en del som ofta upplevs som problematisk inom företag. Det kan handla om att chefen inte lyssnar på vad de anställda säger, att beslut som tas inte kommuniceras ut i organisationen på ett tydligt sätt, att informationen inte når fram till de som behöver känna till informationen eller att den misstolkas. Ett sätt för att undvika missförstånd i kommunikationen menar Nilsson och Waldemarson (2011) kan vara att inte bara ställa frågor när hen inte förstår, utan även ge feedback när hen tror sig förstå för att ta reda på om denna har uppfattat och tolkat den andre rätt. Då det är genom feedback som sändaren kan bilda sig en uppfattning om mottagaren har uppfattat meddelandet och hur. Andersson et al. (2013) menar att på ett psykologiskt plan handlar det om människans behov av social uppmärksamhet och bekräftelse – att bli sedd som individ. Det anses vara en viktig del i kommunikationen.

### **3.3 Institutionell teori och Isomorfism**

Institutionell teori fick i slutet av 1970-talet större utrymme inom organisationsteorin. Här kom forskare att mena att idén om att organisationer är rationella borde ifrågasättas och att det istället borde ses som att det endast är ytan av en organisation som framstår som rationell (Eriksson- Zetterquist, Kalling & Styhre, 2015). Istället handlar det om allt som kretsar runt

organisationen och på så sätt påverkar vad som görs inom organisationen. Omgivningen och vad som tidigare hade gjorts påverkade hur organisationen valde att agera (Eriksson et al. 2015).

Organisationer blir mer och mer lika varandra, detta menar i alla fall Eriksson et al. (2015) som förklarar att alla organisationer tillhör ett organisationsfält. De förklarar att samtidigt som organisationen existerar inom fältet och bidrar till att skapa fältet, kommer de också själva att skapas av fältet i en ständigt pågående process. Även Castilla (2011) tar i sin artikel upp att likasinnade individer dras till varandra och på så sätt blir organisationer mer och mer lika varandra. Individer och deras förutsättningar blir viktigare än prestationerna. På så sätt menar Eriksson et al. (2015) att organisationerna påverkas av varandra och liknar varandra mer och mer. Ett resultat av detta kallas för isomorfism (DiMaggio & Powell, 1991). Isomorfism brukar ofta delas in i tre olika former: Tvingande, imiterande och normativ isomorfism.

- *Tvingande isomorfism (coercive)* innebär att företag tvingas att anpassa sig efter olika krav, ofta genom lagstiftningar eller påverkan från externa aktörer. Det handlar om att de tvingas förändra sin tidigare institutionaliserade verksamhet efter press från andra aktörer. Det kan till exempel vara staten som har tagit ett beslut som påverkar verksamheten.
- *Imiterande isomorfism (mimetic)* är den andra av de tre formerna och kommer från en känsla av osäkerhet. Här väljer organisationer att härma och efterlikna andra organisationer som anses som framgångsrika för att de är osäkra på hur de skall gå tillväga. På så sätt behöver de inte själva komma på en lösning för att urskilja om den var effektiv, utan kan välja att ta den lätta vägen och imitera någon annan. Denna hämning kan uppstå exempelvis när företagets mål är otydliga eller när andra företag inom samma bransch omstrukturerar.
- *Normativ isomorfism (normative)* innebär att organisationer tenderar att agera likt andra organisationer och att det har institutionaliserats en norm kring detta agerande. Här kan det handla om till exempel anställningar. Företag tenderar att söka efter individer med en särskild kunskap och utbildning, vilken i sig inte är särskilt unik då individen delar samma erfarenheter och kunskaper från skolan som de övriga eleverna. På så sätt kan man tänka att företag inom samma bransch söker efter liknande individer och på så sätt bidrar till normativ isomorfism (DiMaggio & Powell, 1991).

## 4. Metod/ studiedesign

*Nedan följer en redogörelse av vår valda metod och hur vi har gått tillväga för insamling och tolkning av det empiriska och teoretiska materialet, vilka förberedelser som har krävts, samt vad som kan ses som kritik mot vårt val av undersökningsmetod.*

### 4.1 Val av undersökningsmetod

Vår empiriska datainsamling består av en fallstudie av företaget Got Event, med både kvalitativ och kvantitativ data, tillsammans med en litteratursökning. Syftet med att genomföra en fallstudie är att få en ökad förståelse för ett enskilt fall och innebär ofta att endast ett fåtal individer eller en enskild organisation undersöks (Evjengård, 2009). Genom detta kan mycket information samlas inom ett avgränsat ämne eller fenomen (Merriam, 1994). Med hjälp av olika databaser, som t.ex. Google Scholar och Web of Science, har vi tillhandahållit vetenskapliga artiklar och böcker, som vi sedan har kompletterat med intervjuer och en enkätundersökning.

Valet av den kombinerade metoden ansåg vi skulle leda till mångfald i åsikterna och inkludera två olikartade, intressanta motiv utifrån både chefernas och medarbetarnas perspektiv. Enkäten och dess informationsinsamling bidrar till eventuella mönster och likheter, vilka även ligger till grund för utformandet av våra intervjufrågor. Kombinationen av kvalitativ och kvantitativ forskning kan ge ett mer fullständigt svar på forskningsfrågan, en bredare förståelse av ett fenomen, samt öppna upp för ett oväntat resultat, vilket kan bli intressant för vidare forskning (Bryman, 2011; Creswell & Plano Clark, 2009). Att använda två typer av data är något som även har efterfrågats i studier kring just medarbetarsamtal (Kuvaas, 2006). Det riktas även kritik mot en kombinerad metod, till exempel att de olika forskningsstrategierna inte per automatik kommer att leda till en integration mellan de olika metoderna, vilket blev något som vi beaktade vid analysen av den empiriska datan. I vårt fall undersökte vi fenomenet medarbetarsamtal och de anställdas uppfattning om samtalen på företaget Got Event.

### 4.2 Datainsamlingsmetod

#### 4.2.1 Kvantitativ metod

Den kvantitativa datainsamlingen genomfördes med hjälp av en enkät som syftar till att förmedla de anställdas generella syn på medarbetarsamtal, vilket sedan kan jämföras med chefernas syn. På så sätt kan vi få ta del av en övergripande bild av hur de anställda ser på medarbetarsamtal generellt i organisationen. Patel och Davidson (2011) förklarar att



kvantitativa studier innebär generalisering av de resultat som erhållits från den studerade gruppen. Bryman (2011) menar också att en generalisering av resultatet kommer att ske, då det är svårt att ha en urvalsgrupp som representerar en hel population.

Enkäter menar Lind (2015) används för att de är standardiserade, vilket kan begränsa både frågorna men även svarsmöjligheterna för respondenterna. I en enkätundersökning får alla respondenter besvara samma frågor och dessa skickas oftast ut via post eller e-post (Lind, 2015). Våra enkätfrågor utformades utifrån vår teoretiska referensram och tidigare forskning. Enkäten skickades ut till samtliga anställda på Got Event via internmejl. Detta fick vi god hjälp av från HR-chefen. Det var också viktigt för oss att så många som möjligt besvarade enkäten och därför valde vi att efter tre dagar skicka ut en påminnelse till de anställda. Totalt fick respondenterna fem dagar på sig att besvara enkäten, vilket vi ansåg var rimligt med tid då den endast bestod utav tio frågor med färdiga svarsalternativ som skulle ta uppskattningsvis max fem minuter att genomföra. Enkäten kan ses som en förberedelse inför kommande intervju. Detta är i likhet med vad Repstad (1999) förklarar som en intervjuguide. Det ses som ett fördelaktigt arbetssätt för att förebygga eventuella bortfall och att svaren kan bli mer utförliga då personerna vet vad som ska diskuteras. På så sätt ansåg vi att intervjupersonerna skulle komma lagom förberedda inför intervjun.

#### **4.2.2 Kvalitativ metod**

Den kvalitativa datainsamlingen har skett med hjälp av intervjuer. Detta för att vi ville få en ökad och djupare förståelse för studiens område, vilket är i likhet med vad Bryman (2011) menar att kvalitativ metod kan bidra med. Här ville vi få en ökad förståelse för hur både chefer och medarbetare uppfattar medarbetarsamtalen i sitt företag. Då en kvalitativ metod enligt Bryman (2011) ökar chansen att fånga insidan av en organisation, ansåg vi att denna metod kunde bidra till en djupare och ökad förståelse för det sociala samspelet i området som undersöktes. Vår datainsamlingsmetod skedde i form av intervjuer med tre avdelningschefer för Got Event med respektives anställda, totalt sju medarbetare. En intervju beskrivs av Lind (2015) som ett samtal, vilket förväntas medföra ett syfte åt undersökaren. Alltså kan det konstateras att det är av största vikt att personen som intervjuas förväntas ha den kunskap eller uppfattning om det som ska studeras. Detta ansåg vi att cheferna och de anställda på Got Event hade och betraktade därför att intervjuer med dem skulle anses som tillräcklig för att täcka det behov av information som vi sökte. Likaså få skildringar från de två perspektiven, nämligen medarbetarperspektivet och chefperspektivet.

Vi förberedde oss med hjälp av att utforma ett formulär med öppna frågor, så kallad intervjuguide (Lind, 2015) som vi följde under intervjuerna. Öppna frågor valde vi för att Patel och Davidson (2011) men även Lind (2015) menar att öppna frågor bidrar till ett djupare och mer utvecklande svar från respondenten, vilket var det vi eftersökte i våra intervjuer. Ett exempel på en öppen fråga var: *Berätta om din erfarenhet av medarbetarsamtal*. Patel och Davidsson (2011) samt Bryman (2011) beskriver denna öppna form av kvalitativ intervju som semistrukturerad. Att låta respondenten själv tolka frågan och sedan svara utifrån deras egen uppfattning. Bryman (2011) menar att svaren blir personliga och utvecklande och att risken för att få vinklade svar minimeras, vilket vi trodde skulle innebära en mer genuin och ärlig uppfattning till vår uppsats.

Att ersätta intervjuguiden med en färdig frågemall i detalj innebär en större risk att svaren blir alltför genomtänkta och vinklade (Repstad, 1999). Istället ville vi möjliggöra att respondenterna besvarade frågorna mer fritt, genom att utveckla svaren på plats. Vi ansåg då att detta skulle göra svaren mer pålitliga. Fokus kom att ligga utöver enkätfrågorna och särskilda teman som kodats ut, på att ställa spontana uppföljningsfrågor för att verkligen få fram respondentens tankar och synpunkter kring det valda ämnet. Ett exempel på en uppföljningsfråga var: *Hur menar du då? Kan du ge exempel?* Bryman (2011) menar att semistrukturerade intervjuer möjliggör att ändra ordningsföljden på intervjuguiden om så önskas vilket inte är möjligt i en kvantitativ studie. Detta var någonting som vi valde att göra beroende på hur diskussionen fortlöpte.

Syftet med intervjuerna är att ta tillvara på den information som ges från respondenterna, i detta fall med hjälp av att spela in samtalen med våra mobiltelefoner. På så sätt menar Patel och Davidson (2011) att undersökaren kan gå tillbaka och lyssna på svaren som ges om och om igen, men det är också till fördel om det uppstår meningsskiljaktigheter mellan parterna som hållit i intervjuerna. Här menar vi att med hjälp av våra mobiltelefoner, som vi valde att spela in samtalen med, kunde vi lyssna igenom samtalen än en gång efter intervjuerna. Vi använde även inspelningen som hjälpmedel för transkribering. Dock hävdar Patel och Davidsson (2011) att det också finns nackdelar med att spela in respondentens svar. Bandspelaren eller i detta fall, mobiltelefonens närvaro kan påverka respondentens svar. Detta är någonting som vi tog hänsyn till vid genomförandet av intervjuerna. För att minska närvaron från mobiltelefonen placerades denna vid sidan om och inte mitt emellan oss under intervjun. På så sätt skulle mobiltelefonen kunna anses påverka respondenten något mindre.

Vi valde även att fortsätta intervjun efter att mobiltelefonerna stängts av, vilket i vissa fall ledde till fortsatt samtal. Dessa meningar fick antecknas för hand för att de inte skulle glömmas bort.

#### **4.3 Val av respondenter**

Då vårt huvudsakliga syfte var att beskriva, analysera och få en djupare förståelse för hur medarbetarsamtal uppfattas av chefer och medarbetare i företaget Got Event, har vi valt att låta samtliga anställda på Got Event besvara vår enkät. Respondenterna skulle på så sätt ge en generell bild om uppfattningen av medarbetarsamtal inom Got Event. Genom detta fick vi en spridning över alla olika avdelningar, allt från ekonomi, evenemang, marknadsföring, HR, ledningsgruppen, arenaservice, till utvecklingsavdelningen. Erfarenheter och anställningstider varierade mellan de anställda och var precis det vi eftersökte. Då totalt 64 personer av 130 möjliga besvarade enkäten erhöll vi en svarsfrekvens motsvarande 49,23%. Med en svarsfrekvens i närheten av 50% (se vidare Baruch, 1999), tillsammans med vårt på förhand ställda mål på 60 st svarande, får det anses som ett tillfredställande resultat.

Gällande val av respondenter till våra intervjuer, var vårt syfte att dessa på bästa möjliga sätt skulle representera hela organisationen och därför valde vi tillsammans med HR-chefen för Got Event slumpmässigt ut anställda som representerade olika delar av organisationen. Totalt intervjuade vi tio personer, varav tre chefer och sju medarbetare från tre olika avdelningar. Slumpmässigt urval blev det då det var vi som valde dag och de som arbetade den dagen fick ställa upp på intervjuer. Detta för att få en större bredd och djupare förståelse för hur de uppfattar medarbetarsamtal, samt för att kunna jämföra chefernas och medarbetarnas uppfattningar.

#### **4.4 Tolkning av empiri**

Vårt insamlade empiriska material har bearbetats genom en enkät som består av tio övergripande frågor som syftar till att undersöka uppfattningen kring medarbetarsamtal i Got Event. Efter fem dagar stängde vi enkäten och hade då fått in 64 svar. Frågorna syftade till att få en generaliserande bild kring medarbetarsamtal och vad som därefter kunde anses vara särskilt viktigt att ta upp i våra senare intervjuer. Svaren från vår enkät, valde vi att sammanställa i separata diagram. Efter att vi sammanställt och gått igenom svaren från enkäten kunde vi urskilja särskilt viktiga och intressanta svar. Ett exempel på hur vi har gått tillväga när vi har analyserat svaren från enkäten, kan ses utifrån fråga 2, om den dagliga kontakten som visar att 52% har daglig kontakt med sin chef, medan resterande 48% inte har

det. I stora drag kan vi då konstatera att ungefär hälften av de som besvarat enkäten har daglig kontakt med sin chef. Svaren från enkäten fick sedan ligga till grund för att utveckla vår intervjuguide. Enkäten används också som ett viktigt insamlingsinstrument av data och för att kunna jämföra svaren mellan enkäten och våra intervjuer. Vi kom fram till diverse olika teman som intervjufrågorna hamnade under, detta för att enkelt kunna se samband i de svar som kom från intervjuerna. Teman som kom fram var: Inledande, praktiska detaljer, förberedelse, innehåll, mål och syfte, samt uppföljning. Intervjuerna genomfördes under fyra dagar och dem varade allt från 35 till 55 minuter. De inleddes alltid med frågeställningar som gav en övergripande bild av respondenten. Hur länge hen hade arbetat på företaget, om personen hade arbetat sig upp och vilken position personen hade i företaget. Därefter följde vi en frågeguide på ungefär två till tre sidor med följdfrågor. Självklart hände det att vi fick ändra om bland frågorna ibland beroende på hur diskussionen följde. I övrigt har frågorna behandlat de olika teman som vi fick fram efter vår enkät: Förberedelser, ledarskap, roller, uppföljning men även allmänna synpunkter och åsikter som rör organisationens roll i medarbetarsamtalen. Samtliga av våra tio genomförda intervjuer har spelats in via mobiltelefon och därefter har de transkriberats direkt. I samband med transkriberingen har vi markerat särskilda citat med färg och även gjort vissa kommentarer i kolumnen för att lättare kunna se mönster och likheter/skillnader mellan de olika intervjuerna.

Vi har jämfört chefernas och de anställdas svar från intervjuerna, tillsammans med svaren från enkätundersökningen för att få en djupare bild och förståelse för synen kring medarbetarsamtal. I transkriberingen letade vi efter citat som skiljde sig, men även de som ansågs likna varandra, både mellan intervjuerna och enkätundersökningen, men även mellan chefer och medarbetare. Ett exempel på hur vi har analyserat empirin kan ses genom följande citat:

*“Massa faktorer spelar in, men ett visst resultat ska man kunna se. Sen finns det orsaker till varför ett resultat inte uppnås och då är det viktigt att veta varför det inte uppnåddes”.* -

Medarbetare

Detta citat tolkar vi som att medarbetaren önskar någon form av uppföljning/utvärdering för att kunna säkerställa varför saker och ting uppnås eller ej i företaget. Med hjälp av den data som vi har samlat in och kategoriserat i olika teman, har vi kunnat analysera denna tillsammans med valda teorier och tidigare forskning som vi sökt upp för att sedan utvärdera

vad som blir särskilt relevant för just vår diskussion och slutsats i denna uppsats. Exempelvis kan citatet ovan analyseras med Kampkötter (2017) teori om att en hög kvalitet i återkopplingen ökar chansen till att medarbetarna upplever medarbetarsamtalen som meningsfulla.

#### **4.5 Etik**

I en intervjusituation är det viktigt att personerna som intervjuas får en redogörelse kring hur dess bidrag kommer att användas, likaså gäller när respondenterna besvarar en enkät. Här handlar det om vad Patel och Davidson (2011) nämner som anonymitet och konfidentiella aspekter. Detta är någonting vi tog hänsyn till i enkäterna då vi lät de svarande vara helt anonyma. Att respondenten kan välja att vara anonym innebär att det varken finns namn, nummer eller annan identifiering på enkäten (Patel & Davidson, 2011). Vid presentation av resultat från intervjuerna har vi valt att beskriva utsagorna endast med antingen chef eller medarbetare. På så sätt följer vi kravet på konfidentialitet, som innebär att vi som intervjuare vet vem respondenten är, men att det endast är vi som har tillgång till denna information (Patel & Davidson, 2011).

#### **4.6 Studiens trovärdighet**

Validitet är ett begrepp som är vanligt förekommande vid denna typ av vetenskaplig undersökning (Thurén, 2007). Begreppet syftar till att undersökaren verkligen undersöker det som ska undersökas och ingenting annat. I vår studie har vi utgått ifrån ett frågeformulär med öppna frågor i den kvalitativa undersökningen. Alla respondenter fick även besvara liknande frågor i enkätundersökningen. Resultaten har analyserats genom att delvis jämföra utfallen på våra två instrument. Det vill säga att vi har jämfört resultaten från enkäten och intervjuerna för att se om dem överensstämmer. Detta menar Patel och Davidsson (2011) kan vara bra att undersöka för att säkerställa validiteten och uppmärksamma om till exempel attityden stämmer överens mellan de olika instrumenten. Patel och Davidson (2011) benämner ett annat begrepp, reliabilitet, som viktigt för att förstå hur tillförlitlig den insamlade informationen är. Det vill säga, skulle informationen som samlats in se likadan ut om exempelvis en ny, likadan intervju hade genomförts. I vårt fall får vi utgå från att våra respondenter, hade besvarat våra frågor på samma sätt även om vi hade genomfört intervjun vid ett annat tillfälle, samt om frågorna hade ställts av en annan person. Vi var båda delaktiga i intervjuerna och på så sätt har vi kunnat minska risken för subjektiva frågor. Respondenten väljer själv vad hen vill svara på våra frågor, självrapporterande data, vilken även ligger till grund för vår uppsats och

därmed påverkar vårt resultat. Därför kan vi anta att denna information kan ifrågasättas (Lanz, 2007).

#### **4.7 Avgränsningar**

Vi har valt att avgränsa oss till endast ett eventföretag och på så sätt göra en fallstudie angående uppfattningen just på det företaget. Att göra en kvalitativ studie i form av en intervju med enbart få personer är också någonting som påverkar generalisering och därför är det viktigt att tydliggöra att detta är en fallstudie som syftar till att förklara hur uppfattningen kring medarbetarsamtal ser ut i denna verksamhet och på så vis ge en djupare förståelse. Alltså kan det vara svårt att förklara dessa samband och ge en förståelse för hur det är i andra organisationer i samhället (Patel & Davidsson, 2011). Vad som också kan ifrågasättas är svaren från våra utskickade enkäter. Enkäter kan ses som något vagt gällande de svaren som ges och dess äkthet. Det är inte helt ovanligt att de som besvarar enkäter väljer det svar som förväntas av dem för att framstå på bästa sätt, vilket har varit viktigt att ha i beaktning när vi bearbetat resultaten (Patel & Davidsson, 2011).

## 5. Empiri

*I detta avsnitt avser vi att redovisa de resultat som vi har samlat in från både vår kvantitativa enkätundersökning och våra kvalitativa intervjuer med både medarbetare och chefer från Got Event. Vi kommer att börja med en kort företagspresentation om Got Event som företag, vidare kommer vi att presentera de resultat som visade sig intressanta för vår studie från enkätundersökningen, vilka också kom att ligga till grund för våra kvalitativa intervjufrågor. Dessa svar kommer att redovisas med hjälp av diagram tillsammans med löpande text för att läsaren skall få en så tydlig bild som möjligt. Avslutningsvis kommer resultaten från intervjuerna att presenteras i en löpande text med huvudkategorier.*

### 5.1 Företaget Got Event

Got Event är Göteborgs Stads evenemangs- och arenabolag som ägs av Göteborgs Stadshus AB som är en del av Göteborgs Stad. De driver flera av Sveriges mest omtyckta arenor, så som bland annat Ullevi, Scandinavium, Gamla Ullevi och Lisebergshallen. De är 130 medarbetare och har ungefär 600 personer som timavlönade. Företaget möjliggör ca 400 evenemang varje år och omsätter 160 miljoner årligen. Deras vision är att utveckla Göteborg till en hållbar evenemangsstad i världsklass ([gotevent.se](http://gotevent.se)).

### 5.2 Enkätundersökning

Enkätundersökningen bestod utav tio olika frågor som kommer att presenteras nedan i delvis text och diagram. Vi har valt ut de enkätfrågor som ansågs särskilt viktiga för läsaren och presenterat dem nedan. Samtliga sammanställda diagram från vår enkätundersökning återfinns i bilaga 1.

Enkäten inleds med en grundläggande fråga om “Hur länge har du arbetat på Got Event?”. Majoriteten av respondenterna svarade mer än tio år. Andra frågan om den dagliga kontakten visar att 52% har daglig kontakt med sin chef, medan resterande 48% inte har daglig kontakt med sin chef. I stora drag kan vi konstatera att ungefär hälften av de som besvarat enkäten har daglig kontakt med sin chef.



Diagram 3 visar i stora drag att relationen med sin chef har en påverkan på medarbetarsamtalet.



Diagram 4 visar att 36 % hävdar att sin egen chef är i mycket hög grad lämplig för att hålla i medarbetarsamtal, 35 % tror att chefen i ganska hög grad är lämplig, 13 % menar istället att chefen är lämpad i ganska liten grad och 11 % anser att deras chef i mycket låg grad är lämpad för att hålla i samtalen.

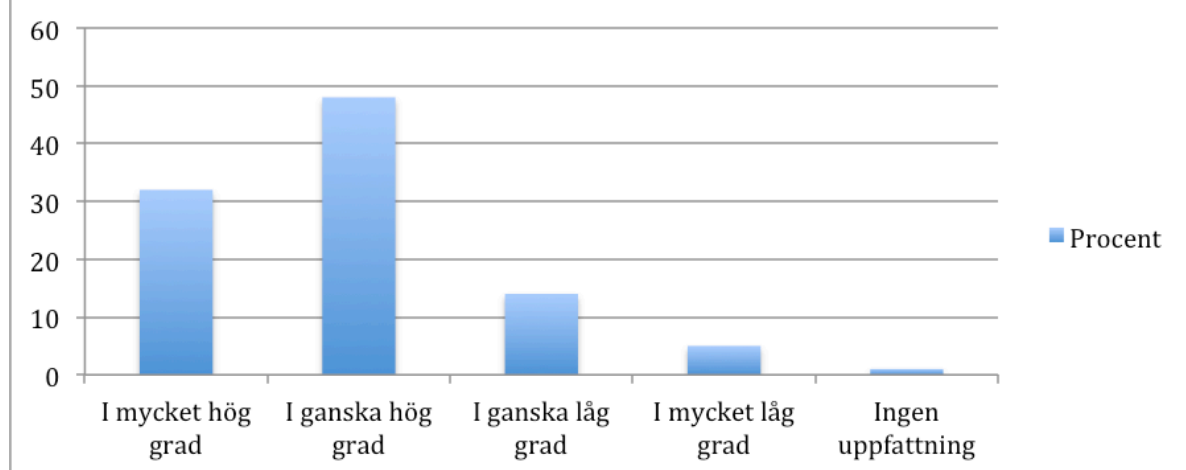




Diagram 5 visar en övergripande bild av att majoriteten, 47 % av respondenterna anser att medarbetarsamtalet har ett högt värde för dem, medan 9 % menar att samtalet inte har något värde för dem alls.

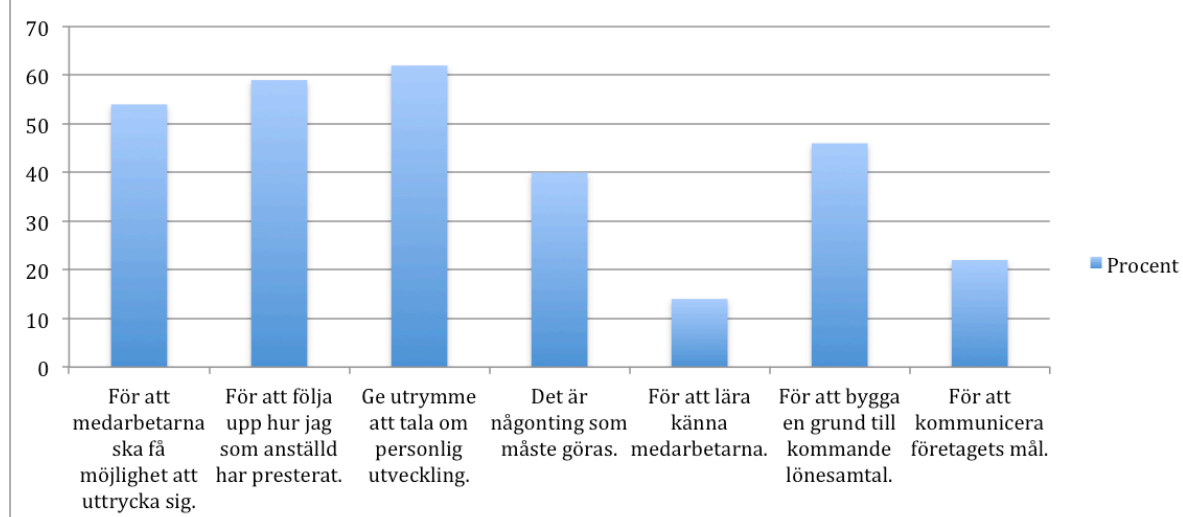
Under fråga 6 (diagram 6 i bilaga 1) besvarar respondenterna om de brukar förbereda sig inför samtalen. 74% av respondenterna förbereder sig inför medarbetarsamtalet lite grann, 15% förbereder sig mycket väl och 11 % gör ingen förberedelse inför samtalen. I fråga 7 (diagram 7 i bilaga 1) om respondenterna önskar fler än ett medarbetarsamtal per år besvaras med att 67% inte vill ha mer än ett samtal, medan 27% skulle önska fler samtal per år. Det finns alltså inte något övergripande intresse för mer än ett medarbetarsamtal per år bland våra respondenter.

## I vilken utsträckning känner du att du kan uttrycka åsikter och känslor under utvecklingssamtalet?



Från *diagram 8* kan vi utläsa att 32% anser sig kunna uttrycka sina åsikter och känslor i mycket hög grad under samtalet, 48% i ganska hög grad, 14% i ganska låg grad och 5% i mycket låg grad.

## Varför tror du att företaget håller medarbetarsamtal? (Flera svarsalternativ möjliga).



*Diagram 9* visar att respondenterna anser att medarbetarsamtalen har flera olika betydelser för Got Event. Observera att det i detta diagram var möjligt att välja fler än ett alternativ och därför är procentsatserna inte lika med hundra. Störst och viktigast ansågs att ge utrymme för att tala om personlig utveckling, vilken hela 62% valde. Därefter kom uppföljning av den anställdes prestation med 59% och möjligheten att uttrycka sig med 54%. Nästan hälften,

46% menade också att samtalet var viktigt för Got Event inför ett kommande lönesamtal. 40% trodde att samtalen görs bara för att de måste göras, 14% för att lära känna medarbetarna och 22% för att kommunicera företagets mål. I denna fråga var det också möjligt att lämna egenformulerade kommentarer, där följande fem kommentarer lämnades:

**Person 1:** *“Det viktiga är inte om man har möjlighet att uttrycka sig och sina personliga mål osv, det viktiga är återkopplingen och feedback, samt möjligheten att växa som medarbetare och med sina uppgifter”.*

**Person 2:** *“För att de måste”.*

**Person 3:** *“Möjlighet att även tala om chefens prestation och utvecklingsmöjlighet”.*

**Person 4:** *“Något som måste göras och en alldeles för dålig arbetsledning”.*

**Person 5:** *Chefen tar det som tillfälle att ge kritik.*

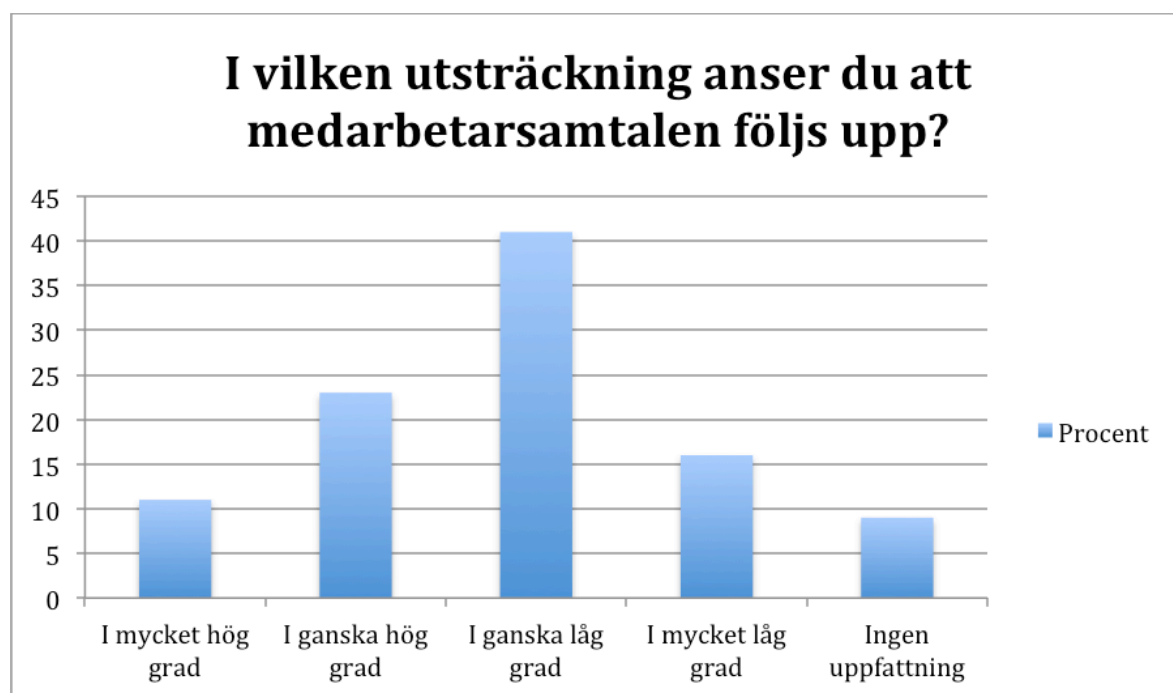


Diagram 10 visar att 41% anser att samtalen följs upp i ganska låg grad, 23% av respondenterna i ganska hög grad, 11% i mycket hög grad. 16% i mycket låg grad och 9% av de tillfrågade har ingen uppfattning om uppföljningen.

## 5.3 Intervjuer

Vi genomförde tio intervjuer på tre olika avdelningar med tre chefer och sju medarbetare. Nedan följer svar från respondenterna.

### 5.3.1 Förberedelser

Under de intervjuer som gjordes med medarbetare tenderade temat kring förberedelser inför medarbetarsamtalet att utgöra en lite kortare diskussion än övriga teman. Flertalet av de tillfrågade medarbetarna förberedde sig inte särskilt mycket inför samtalen. De hävdade att de ofta bara satte sig ner dagen innan eller några timmar före samtalet för att gå igenom lite snabbt vad som kunde tänkas vara viktigt. Flera av dem var också noga med att tillägga att de kanske borde lägga ner mer tid på att förbereda sig, men att det helt enkelt inte blir av. Varför, det hade dem inget bra svar på. Under samtalen kom det dock fram att om en högre chef hade hållit i medarbetarsamtalet hade man som anställd känt större press på att förbereda sig och kanske också valt att fundera mer kring olika frågor och viktiga saker som behövdes diskuteras. Några menade att de tidigare hade förberett sig väl inför samtalen, men när medarbetarsamtalen inte har lett fram till någon uppföljning eller något resultat har dem helt enkelt slutat att förbereda sig för att det har känts onödigt. En person ansåg inte att hen hade tid att hinna förbereda sig då det meddelades att medarbetarsamtalet skulle ske nästkommande dag, en annan ansåg att det var för lång tid med en månad och att hen på så sätt kan glömma bort att förbereda sig. Utöver de personerna var de flesta överens om att de var nöjda med den tiden som de fick på sig efter att ha blivit meddelade om att ett medarbetarsamtal skulle ske. Detta även då tiden skiljde sig åt mellan medarbetarna. En del blev medvetna om samtalet ungefär två veckor innan samtalet skulle ske, medan andra blev informerade en månad innan, ändå hade en liknande uppfattning, att det var lagom med tid. De önskade varken mer eller mindre tid. Något som däremot skiljde sig mellan medarbetarna var att vissa hade fyllt i en mall som delats ut inför medarbetarsamtalet, medan andra inte hade gjort det, då dem inte hade fått någon mall.

Cheferna som intervjuades på Got Event hade liknande sätt att förbereda sig på inför medarbetarsamtalen. De hade anteckningar från föregående års medarbetarsamtal som skulle gås igenom innan samtalet skulle äga rum. Detta för att kunna se vad dem pratade om föregående år. Det samtalet fanns där lite som en slags grund för kommande medarbetarsamtal, utöver den mall som finns färdig att följa. Cheferna var eniga i frågan om att de alla förberedde sig, sedan varierar det lite i tid. De ansåg också samtliga att det var viktigt att förbereda sig inför dessa samtal för att dem skulle kunna bli så bra som möjligt. En

del förberedde sig ca 15 minuter per anställd och andra antecknade ner viktiga saker när det var någon månad kvar innan samtalet skulle äga rum.

### 5.3.2 Under medarbetarsamtalet

Medarbetarnas inställning till medarbetarsamtalen visade sig vara ganska positiva, ingen var emot samtalen men samtliga menade att de kunde ses som någonting onödigt, dock skulle alla sakna samtalen om de skulle tas bort. Uppfattningen om att de var onödiga grundar sig i att de upplevde att samtalen gjordes mest för att de skulle göras och att det egentligen inte fanns någon tydlig bild av varför dem egentligen genomfördes. De flesta menade också att det var resultatet av samtalen som gav en bild av att dem var onödiga, då det faktiskt oftast inte skedde något resultat eller uppföljning av samtalen.

*“Ibland har samtalen känts helt onödiga och ibland har de känts jätte givande. Men det beror också på vem man har som chef såklart”. - Medarbetare*

Cheferna svarade även liknande när det gällde inställningen till medarbetarsamtalen. Dem var viktiga och kändes som ett bra sätt att få ta del av saker och ting som kanske inte kommer upp i det vardagliga. Även då cheferna hade god daglig kontakt med sina anställda ansåg dem att det kändes skönt att få lite mer tid att sitta ner och föra en konversation i lugn och ro tillsammans med de anställda.

*“I princip tycker jag att de är bra. Man behöver sätta sig ner en stund varje år och checka av i lugn och ro och framförallt ingen tidspress. Vill man ha två timmars utvecklingsamtal ska man ha det!” - Chef*

Alla, både chefer och medarbetare var överens om att samtalet gav medarbetare som inte var bekväma att prata i grupp eller under möten chansen att kunna uttrycka sina tankar och åsikter i ett personligt medarbetarsamtal. Samtalen genomförs utifrån en mall som medarbetarna får ta del av innan samtalet. Medarbetarna hade i viss omfattning skilda uppfattningar kring vad de tyckte om strukturen på själva samtalen. Några ansåg att den mall som chefen använde sig av under samtalet kunde medföra en något stel stämning.

*“Jag är mer för ett friare samtal. Jag kan tycka att det är alldeles för styrt och då kan jag tycka att när man frångår mallen så kan det vara ganska skönt”. - Medarbetare*

*“Det stör mig att vi måste hålla oss till mallarna, kan vi inte bara prata. Det hade varit lättare att skriva en punktlista med 10 punkter, dessa saker måste vi beröra.”* - Medarbetare

De menade att mallen skulle följas till punkt och pricka av chefen, medan de istället hade uppskattat en naturlig dialog som fick flöda fritt. Upplägget av mallen var något upprepanande och resulterade i att olika frågor kunde ge samma svar. Medarbetarna menade att det gav en känsla av att chefen inte lyssnat, för då hade denne vetat att de redan besvarat frågan. Vidare menade en del att mallen förändrades från år till år och därför var svårt att komma ihåg och följa upp själv.

*“Sedan byter man mallar till nästa år och då vet man inte om det är samma samtal som jag hade med den och då, eller hur det funkar.”* - Medarbetare

Vissa av medarbetarna förklarade under intervjuerna att samtalen var mycket naturliga och att punkterna endast sågs över lite då och då för att de inte skulle missa att gå igenom någonting viktigt. Alla var ganska eniga om att samtalen ibland kunde spåra iväg och handla om helt andra saker än arbetet, vissa benämnde det som ett slags kafferep. Respondenterna var överens om att det var viktigt att samtalet fick ta den tid som krävdes och vissa chefer hade också valt att inte sätta någon sluttid för samtalet för att det skulle få den tiden som behövdes. Någon minimitid var inget som efterfrågades eller saknades, medarbetarna menade att om det berört alla punkter och var nöjda med samtalet efter 45 minuter skulle de inte behöva sitta av tiden bara för att det fanns en sluttid.

Vad gäller platsen för samtalen var det lite varierande var dessa utspelades. Några befann sig i ett slags konferensrum som brukade utnyttjas vid sådana här tillfällen, medan andra satt på chefens kontor under samtalet. Samtliga var eniga i att platsen inte spelade så stor roll, men vissa hävdade även att det kunde vara trevligt att sitta utanför byggnaden för att få lite ombyte. På en avdelning hade medarbetarsamtalen skett på ett kontor där väggarna var så pass tunna att personen i rummet bredvid hade fått säga till om att hen hörde allt som sades under samtalet, vilket respondenten menade inte var så trevligt. Därefter fick dem byta lokal. Några av respondenterna nämnde att det hade hört eller var medvetna om att samtalen med fördel skulle genomföras på en neutral plats, dock var det inget som efterlevs då det inte ansåg att det spelade någon roll, varken bland chefer eller medarbetare.

Relationen mellan medarbetarna och chefen, samt de medverkandes inställning till samtalen var väldigt viktig. Medarbetarna ansåg att deras närmaste chef var rätt person att hålla samtalen, främst då det var de som sedan skulle utvärdera deras arbete och att medarbetarsamtalet var en grund för kommande lönesamtal. Därför besvarade majoriteten att genomföra medarbetarsamtalen med en inhyrd konsult eller annan utomstående inte var något som önskades. Kommunikationen och att det blev en dialog mellan de båda parterna ansågs viktigt av alla då samtalet även sågs som ett tillfälle för medarbetarna att utvärdera sina chefer och deras insatser. Något som också uppskattades av cheferna, då det gav dem möjlighet att bli bättre och veta vad de gjorde bra. Engagemang och åsikter från medarbetarna ansågs som ett gott tecken för att det tolkades som att medarbetarna var måna om sin arbetsplats och strävade efter förbättring.

*“Man måste försöka tänka hela tiden att dem vill ju inte mig illa, de vill förbättra mig och jobbet liksom. Den dagen de inte säger något, är likgiltiga, då är det fara, då är det nått som inte är bra.” - Chef*

Erfarenheten av att hålla samtalen varierar mellan de olika cheferna. För de med mindre erfarenhet ansågs mallen vara ett extra bra hjälpmedel för att inkludera och få med allt, samtidigt som de var noga med att försöka öppna upp samtalen mer personligt för att få i gång en bra dialog. Erfarenhet av samtalen bland cheferna spelade in i deras uppfattning av samtalen. Det framkom att ju längre erfarenhet av att hålla samtal desto mer bekväma i situationen var de. Medarbetarna menade att det var viktigt med en chef som var bekväm i situationen för att de skulle vara bekväma att öppna upp sig och även kunna framföra kritik mot chefen.

Alla medarbetare hade en positiv uppfattning av samtalen och ansåg att sin närmaste chef var den mest lämpade personen att hålla i dessa. Att ha med en tredje person, likt en högre chef som medverkande i samtalet mottogs som positivt någon gång ibland, men att det var viktigt att det i övrigt var en dialog mellan närmsta chef och medarbetare. Detta för att lättare kunna följa upp samtalen från år till år, men också för att lära känna varandra och bygga upp ett förtroende. Alla var överens om att det var grunden till en dialog och ett bra medarbetarsamtal.

### 5.3.3 Utvärdering och uppföljning

Uppföljningen är enligt både intervjuerna och enkäten den punkt där förtroendet för samtalet brister. Det finns tydliga gemensamma drag hos alla intervjuade om att en uppföljning inte sker. Flera respondenter gav som exempel på utebliven utbildning eller önskad kurs som ett exempel på att samtalen inte följdes upp. En var även noga med att poängtera att hen förstod att allt inte gick att genomföra, men önskade då information om varför utfallet blev som det blev. Eller om chefen redan visste att det inte finns resurser så vill medarbetaren gärna ta del av det direkt. Huvudpoängen är att få veta om det är möjligt eller ej.

*“Jag vill att vi ska kunna bolla och att jag ska veta om det jag förväntar mig är rimligt eller inte”. -Medarbetare*

Utebliven uppföljning var det som gjorde att samtalet kunde upplevas som ett nödvändigt ont, att det var något som bara skulle genomföras. När vi ställde frågan om samtalen följs upp, svarade flera att ett medarbetarsamtal ska innehålla en kommande uppföljning, men att ingen löpande uppföljning görs. Den uppföljning som görs verkar istället göras först vid nästa års medarbetarsamtal.

*“Nej, det sker ingen uppföljning förens nästa år när vi har samtalet igen. Då går vi igenom detta samtalet och ser vad som har skett”. - Medarbetare*

Att ha en uppföljning först efter ett år, (vid nästa års medarbetarsamtal) upplevde de flesta som för lång tid till uppföljning. Flertalet var positiva till att ha någon slags gruppuppföljning om det var saker som gällde verksamheten. Flera gånger under samtalen togs också exempel upp om en årlig medarbetarenkät som ett spel för galleriet. Flera ställde sig frågande till varför denna enkät ens existerade. De menade att det endast var ett sätt för Got Event att se bra ut, att de har genomfört en enkät, men att den helt saknar uppföljning, vilket många menade hade påverkat flertalet anställda att inte ens vilja medverka i enkäten längre. Känslan av att denna årliga enkät har bidragit till ett minskat förtroende för ledningen var ett faktum och kanske också en stor orsak till att många inte såg medarbetarsamtalen som viktiga, dem följdes ju inte upp, så varför genomförs dem. Detta sätt att se på samtalen kan ses utifrån enkäten där 51% svarade att uppföljning skedde i ganska låg grad. Medarbetarna var eniga i detta, men flertalet menade också att det även var deras egen skyldighet att försöka följa upp vissa saker, men att dem faktiskt inte tagit tag i det. Trots en medvetenhet kring att de själva



hade en viss skyldighet till uppföljning, så förväntade de anställda att företaget eller chefen skulle höra av sig om hur det går med saker som tagits upp och bör följas upp.

Cheferna var relativt eniga med medarbetarna gällande uppföljning av samtalen. De förklarade att de var medvetna om att dem borde genomföra samtal med varje enskild individ med en efterföljande uppföljning och att det såklart var viktigt, men det fanns helt enkelt inte tid för att sätta sig ner och göra detta. En viss uppföljning menade dem dock skedde kontinuerligt under året, men som kanske istället togs upp i en större grupp. Likaså menade de att även om det inte sker direkt, så arbetas det med att utveckla företaget till det bättre hela tiden. Med hjälp av dessa samtal kunde de samla in viktig information som de kunde arbeta vidare med i företaget.

*”Det blir ju lite mer formaliserat att alla gör likadant på bolaget och att man har möjlighet att samla ihop erfarenheter efteråt och ser hur man som bolag kan arbeta vidare med frågor”*  
- Chef

Så trots saknat förtroende för uppföljning och att verkställa det som tagits upp under samtalet så svarade respondenterna att stämningen under samtalet upplevdes som god och den generella inställningen till samtalets genomförande var positiv.

#### **5.3.4 Kommunikation**

Den dagliga kontakten och kommunikationen mellan medarbetare och chef nämns av i princip alla som mycket viktig i våra intervjuer. För alla respondenterna så värdesätts det högt att de kan ta upp saker direkt när det uppstår. Medarbetarna anser själva att de har lätt för att uttrycka sig och att tala med sina chefer. Det framkommer i de intervjuer som gjorts att det inte har med den nuvarande chefen att göra, utan att de alltid haft lätt för att vara raka i sin kommunikation eller har lärt sig det under tiden som anställda. Dock möjliggör de nuvarande chefernas dagliga närvaro att de kan framföra sina tankar och åsikter på ett enkelt sätt. Medarbetarna och cheferna har en daglig kontakt och de flesta önskar att den typen av kontakt förblir. Någon menar att chefen kan komma lite väl nära inpå i det dagliga arbetet och bli mer som en av de anställda, vilket kan få konsekvenser för hur dialogen kommer att se ut under medarbetarsamtalet. Det förklaras som en slags kompis-liknande relation där gränserna mellan chef och anställd suddas ut.

*“Man jobbar så tätt tillsammans dagligen och tar under tiden upp hur saker och ting fungerar. Därför kan den där “kompisrelationen” bli lite konstig när man ska sätta sig ner och prata”* – Medarbetare

Att det blir en dialog i kommunikationen är viktigt för att få en känsla av medarbetarna blir lyssnade på. Som nämnt ovan är chefens inställning och känsla i samtalet en förutsättning för att det ska bli ett givande samtal där medarbetaren kan uttrycka sig öppet. Vidare menade medarbetarna att den dagliga kontakten med chefen var viktig för kommunikationen, men att medarbetarsamtal hade fått en mycket större betydelse om chefen inte hade varit lika lättillgänglig som hen är idag.

På samtliga avdelningar som blivit representerade i intervjuerna så finns det inlagda möten som avdelningschefen håller i, så kallade APT. Det är ett öppet forum för chefen att kommunicera ut till alla medarbetare och medarbetarna får chansen att i grupp lyfta frågor. Några av medarbetarna menade att där hade alla chansen att prata. I andra grupper blev det lätt att en eller flera pratade mer och att det blev svårt eller ibland jobbigt för andra medarbetare att få ordet, något som cheferna var medvetna om. Medarbetarsamtalen blir på så vis viktiga för att öppna upp för de som inte kände sig bekväma att försöka göra sig hörd i en större grupp eller som inte delade övriga gruppens åsikter.

### **5.3.5 Chefens lämplighet**

Totalt sett besvarade 24% i vår enkät att deras chef var i ganska låg- eller mycket låg grad lämpad att hålla i medarbetarsamtal. Detta var även någonting som uttrycktes av några respondenter under våra intervjuer. Intressant var att medarbetarna och cheferna hade liknande syn kring detta. En del av medarbetarna ansåg att man hade en sådan god och nära relation till sin chef att det nästan kunde bli lite konstig stämning när man ska sätta sig ner för ett formellt möte tillsammans med sin chef.

Cheferna hade något delade meningar, men det vi kunde urskilja från våra intervjuer var att de chefer som hade en nära relation till sina medarbetare och som hade arbetat sig upp till en chefsposition inte kände sig lämpade för att hålla i dessa samtal. Det handlade om okunnighet kring att hålla i denna typ av samtal, men även själva relationen till medarbetarna påverkade. En av cheferna menade också att hen var öppen för en utbildning i att hålla medarbetarsamtal, då denne ändå ansåg sig lämpad i att hålla dem. I de fall där medarbetare och chefer

genomförde samma sysslor var det svårare att dra en gräns mellan dessa. På så vis menade chefen att det är svårt att ta en chefsroll gentemot medarbetaren.

*“Det är faktiskt högst olämpligt att jag håller i dessa samtal så som det ser ut idag” - Chef*

*“Jag känner mig obekvämt i att hålla dessa samtal. Jag tycker att det är jätte jobbigt”. - Chef*

#### 5.4 Avslutning empiri

Två olika metoder har genererat studiens resultat, först en enkät som sedan har legat till grund för mer djupgående intervjuer. Enkäten visar att medarbetarsamtalen behövs, även om ungefär hälften av medarbetarna som svarat på enkäten har daglig kontakt med sin chef. Majoriteten svarade också att sina chefer ansågs lämpliga att hålla i dessa, vilket medarbetarna motiverade med att det var för att chefen var den som utvärderade och såg deras dagliga arbete och kunde ge feedback på det. Samtalen gav även medarbetarna utrymme att utvärdera sin chef och dennes arbete. Enkäten visar att det missnöje som finns kring medarbetarsamtalen beror på den bristfälliga uppföljningen. Under intervjuerna blev därför uppföljningen en ganska stor del av samtalet och i stort sett alla, både medarbetare och chefer menade att den är bristfällig. I flera av fallen blir det inte gjort någon uppföljning förrän året efter, vid nästkommande samtal. Bland medarbetarna fanns en liten eller ingen förhoppning alls av en uppföljning av samtalet förrän nästa års samtal. Trots missnöje och låga förhoppningar om att samtalen ska leda till något, så besvarade alla respondenter att samtalen behövs. Både medarbetare och chefer nämner i intervjuerna att det ger utrymme för feedback och förbättringar. Skillnaden mellan det ordinarie samtalet och ett uppföljningssamtal bland medarbetarna är att medarbetarna inte ser lika stort eget ansvar i uppföljningen, medan de anser sig ha ett stort ansvar under det ordinarie samtalet. Cheferna ser sitt ansvar i de båda samtalen men menar att tiden inte alltid räcker till för uppföljning.

Nedan visas hur vi har samlat in empirin och kunnat urskilja vissa nyckelord och citat som har visat sig viktiga för vår analys. Inför enkäten och intervjuerna hade vi några teman som vi valt ut från våra teorier som vi ansåg var intressanta att föra en diskussion kring. Det var vissa resonemang som återkom i flertalet intervjuer och efter att ha tolkat dessa citat och resonemang kom vi fram till specifika nyckelord som fick sammanfatta våra teman. Utifrån dessa nyckelord och sammanfattade citat och enkätsvar gjorde vi följande reflektioner som återfinns i tabellen. Dessa är de vi diskuterar vidare i analysen.

TEMAN	Ledarskap/ chefens roll	Förberedelse	Uppföljning	Varför medarbetarsamtal?
<b>ENKÄTSVAR</b>	24% anser att sin chef är mkt eller ganska olämplig för att hålla i dessa samtal	74% förbereder sig lite grann	41% hävdar att uppföljning sker i ganska låg grad	40% för att dem ”måste” göras  ”Chefen tar det som tillfälle att ge kritik”  ”Det viktiga är återkopplingen och feedbacken”
<b>CITAT FRÅN INTERVJUER</b>	<p>”Det är högst olämpligt att jag håller i dessa samtal”</p> <p>”Kompisrelationen gör att det blir en konstig stämning”</p> <p>”Jag tycker det är mycket jobbigt att hålla i dessa samtal”</p> <p>”Chefen blir nervös”</p>	<p>”Jag borde väl förbereda mig mer”</p> <p>”Jag är inte jätte bra på att förbereda mig”</p> <p>”Mitt ansvar är att förbereda mig, haha”</p> <p>”Jag är inte överengagerad, men jag tittar över det jag ska”</p> <p>”Jag hoppas att min chef förbereder sig”.</p>	<p>”Uppföljning hmm, jag minns inte. Det hoppas jag att vi gör. Det vore illa annars”</p> <p>”Nej det tror jag inte görs, i så fall först nästa år”</p> <p>”En önskan är att det leder till något konkret och att det sker en uppföljning och handling”</p>	<p>”Något som måste göras och en alldeles för dålig arbetsledning”</p> <p>”Det är jätte bra med dessa samtal. Här kan vi reda ut saker”</p> <p>”Jag måste tycka det är bra att ha ett medarbetarsamtal, annars är det ingen idé”</p>
<b>NYCKELORD</b>	Kompetens, relation, hierarki, makt	Ansvar, förväntningar, förändring, normer	Förtroende, hierarki, makt	Isomorfism, institutionell teori, normer
<b>REFLEKTION</b>	Oavsett medarbetare eller chef har de en gemensam uppfattning om hur relationen påverkar samtalen.	Det finns förväntningar av att chefen ska förbereda sig väl, samtidigt som medarbetarna anser att dem förbereder sig för lite själva.	De är överens om att en uppföljning inte sker efter samtalen, vilket i sin tur anses problematiskt.	Förväntningar om att man bör tycka att samtalen är bra finns hos de anställda. Det anses också som någonting som alltid har gjorts och därför måste fortlöpa.

## 6. Analys

*I denna del kommer vi att diskutera vad vi har kommit fram till i våra kvalitativa och kvantitativa undersökningar, för att sedan kunna koppla dessa till den teori som ligger till grund för uppsatsen.*

Efter att ha genomfört våra kvalitativa och kvantitativa undersökningar kan vi konstatera att medarbetarsamtalen på Got Event uppfattas av de flesta anställda som någonting positivt. Samtidigt förklarar de att dessa samtal endast är någonting som görs för att det måste göras och att dem känns onödiga eftersom det mestadels aldrig sker någon uppföljning eller resultat utifrån samtalen. Vad som blir extra intressant är att de anställda ändå inte vill ta bort samtalen utan fortsätta med dem. Det har inte framkommit några markanta skillnader mellan chefernas och medarbetarnas uppfattningar om medarbetarsamtalen, vilket indikerar att de har en liknande syn på medarbetarsamtal i företaget Got Event.

### 6.1 Den dagliga kontakten

I vår enkätstudie besvarade 52 % att de har daglig kontakt med sin chef. Av sju genomförda intervjuer med medarbetare har alla våra sju respondenter svarat att de har daglig kontakt med sin chef. Jönsson (1989) menar att de formella medarbetarsamtalen är onödiga i organisationer där chefen har daglig kontakt och en bra dialog med sina medarbetare. Med Jönssons (1989) synsätt i åtanke skulle i så fall våra respondenter anse att dessa formella möten inte hade särskilt stor relevans för dem och istället vara nöjda med den dagliga kontakten. Så är dock inte fallet. Enligt vår enkätstudie nästan hälften (47 %) att medarbetarsamtalen innefattade ett högt värde för dem. Vi fick ett liknande resultat från våra intervjuer där samtliga var eniga i att de inte skulle vilja ta bort medarbetarsamtalen, utan att dem snarare skulle sakna samtalen. Detta gällde även de medarbetare som ifrågasatte samtalen. Om samtalen skulle slopas, skulle medarbetarna kunna se det som att de gick miste om en chans att få diskutera sina utvecklingsmöjligheter. Detta kan ha att göra med Castillas (2011) resonemang kring att chefen är den som är med och formar utvecklings- och karriärmöjligheter för den enskilda medarbetaren. Likadant skulle cheferna kunna gå miste om saker som inte tas upp och framkommer från medarbetarna i det dagliga arbetet. Samtalet kan även ses som positivt utifrån att chefen får möjlighet att i alla fall en gång per år följa upp medarbetaren. Respondenterna menade att det är bra att sätta sig ner tillsammans en gång om året för att stämma av i lugn och ro utan att bli störda. Samtidigt ansåg de flesta dock att det var tillräckligt att ha dessa samtal en gång per år och önskade inte fler samtal per år. Detta kan kopplas till vad Ronthy-Östberg och Rosendahl (1999) förklarar om medarbetarnas behov av

medarbetarsamtal. Nämligen att det är ett sätt att tillfredsställa de mänskliga behoven genom att känna gemenskap. Samtliga av de intervjuade medarbetarna var överens om att de under medarbetarsamtalen hade enkelt för att uttrycka sig, vara ärliga och ta upp saker som var känsliga, någonting som vi tror kan vara svårare att göra i det dagliga arbetet när relationen till chefen är så pass gemytlig och kompisliknande. I linje med detta beskriver Andersson et al. (2013) att genom att avsätta särskild tid för ett formellt samtal utöver de dagliga mötena, kan medarbetarsamtalet istället få ett annat fokus än det vardagliga, vilket kan leda till djupare frågor som rör individuella utvecklingsplaner eller andra saker som kan vara svåra att ta upp under det dagliga arbetet. Det kompisliknande samtalet tenderar att övergå från en vertikal till en horisontell kommunikation (Heide et al. 2012) och resulterar i att chefens ord inte längre väger lika tungt.

Särskilt viktigt från medarbetarnas sida var just den dagliga kontakten med sin chef. De menade att om chefen befunnit sig längre bort eller inte varit lika lättillgänglig som hen var idag skulle medarbetarsamtalet haft en mycket större betydelse. Detta stödjer Jönssons (1989) och Burkus (2016) teori om att medarbetarsamtalen inte behövs om det finns en daglig kontakt och en bra dialog mellan medarbetare och chef. Den dagliga kontakten tenderar i alla fall att spela en viss roll i de anställdas perspektiv på Got Event, då samtalen hade setts som mycket viktigare om kontakten inte varit som den är idag. Utifrån detta kan vi konstatera att det anses som mycket viktigt för medarbetarna att dagligen få möta sin chef för att enkelt kunna utbyta åsikter och idéer. Det här kan även förklaras med hjälp av Königs (2007) teori om att det är viktigt att chefen involverar medarbetare i det dagliga arbetet och låta dem medverka i dialoger i företaget. På så sätt kommer medarbetarna känna sig mer delaktiga och detta förklarar varför de anser den dagliga kontakten som viktig.

## **6.2 Ett formellt samtal med en mall som ska följas**

Från våra intervjuer fick vi en bild av att medarbetarsamtalen uppfattades antingen som alldeles för styrda och formella eller som ett spontant kafferep. Några ansåg att upplägget med den mall som används under samtalen bidrar till en lite stelare stämning. Mallen som används vid medarbetarsamtalen kan bli för formell, det förklarade både chefer och medarbetare. Samtidigt menar Lindelöw (2008) att samtalen ska genomföras med struktur, vilket är i enighet med hur cheferna på Got Event arbetar och genomför samtalen. Granberg (2003) är enig och förklarar att det är viktigt att kunna särskilja medarbetarsamtalen från andra vardagliga samtal och att detta ska göras med hjälp av en formalitet och bestämda rutiner. Med denna teori kan vi bekräfta att cheferna arbetar utifrån detta, men att

medarbetarna ändå anser att de kan ses som för formella. Det är viktigt att vara medveten om att alla individer är olika och trivs med olika samtalsformer.

Utifrån chefernas perspektiv handlade det om att hen försökte att genomföra ett spontant och icke-formellt samtal som istället kunde rulla på av sig själv, men där mallen emellanåt tvingas användas för att inte missa särskilt viktiga punkter. Denna uppfattning om det så kallade kafferepet tror vi kan ha att göra med det Andersson et al. (2013) förklarar om att medarbetarsamtal lätt underskattas när relationen mellan chef och medarbetare anses god. Mallen är framtagen och utvecklad av chefer och ledningen på Got Event och ska ses som ett hjälpmedel. Den ska skickas ut av den ansvariga chefen till medarbetarna innan samtalet, för att sedan gås igenom under samtalet. Cheferna valde att använda mallen på olika sätt där någon följde den mer till punkt och pricka, medan någon annan försökte att bara bocka av under tiden. Majoriteten av medarbetarna tyckte att mallen var något upprepande och att den enkelt kunde hämma samtalets naturliga gång. Mallen fick samtidigt positiv respons av både chefer och medarbetare, då den fanns som hjälpmedel och såg till att allt som samtalet ska innehålla berördes så att inget skulle glömmas bort, vilket är i enighet med hur ett samtal skall genomföras enligt Lindelöw (2008). Något som berördes av både medarbetare och chefer under intervjuerna var att dessa mallar har existerat under en längre tid, men att dem tenderar att förändras hela tiden vilket gör att de kan känna sig förvirrade. När medarbetare uppfattar att mallen ständigt förändras menar de att det kan vara svårt att gå igenom vad som sades senast och om det är relevant för detta samtal. På så sätt kan samtalet ses som icke meningsfullt och istället är det svårt att följa upp mål och förändringar, vilket ses som viktiga delar enligt Elg (2010). Att samtalet alltid skall börja med en uppföljning av föregående års samtal för att se hur väl medarbetaren har lyckats nå upp till de mål som sattes är även det viktigt menar Elg (2010). Vad som blir extra intressant här är att större delen av de intervjuade personerna hävdade att det inte sattes upp några mål. Hur ska de då kunna göra en uppföljning av dessa, nej det går inte. Elg (2010) menar också att dessa mål ska följas upp kontinuerligt under året, vilket heller inte kan göras då det inte finns några specifika mål uppsatta. Detta kan anses som särskilt problematiskt då det bedöms som mycket viktiga aspekter i samtalet (Lindelöw, 2008; Elg, 2010; Andersson et al. 2013). Att ha en mall kan vara ett bra verktyg för att inte glömma bort särskilt viktiga saker. Kan det här handla om så kallad isomorfism (DiMaggio & Powell, 1991)? Utifrån den normativa isomorfismen tenderar företag att göra samma saker som övriga organisationer. I vårt fall skulle det innebära att medarbetarsamtalen genomförs likt andra organisationer. Detta till skillnad från den

tvångande isomorfismen som istället skulle kunna innebära till exempel en lagstiftning om arbetsmiljö, där företaget tvingas att arbeta med detta (DiMaggio & Powell, 1991). Normativ isomorfism skulle kunna förklara mallen, där det har institutionaliserats en norm kring detta agerande (DiMaggio & Powell, 1991). Att använda sig utav en mall under ett medarbetarsamtal är inte någonting nytt, utan istället kan det ses som någonting normativt som endast görs utan att ifrågasättas på Got Event.

### 6.3 Uppföljning och utvärdering

I enkäten besvarades frågan i vilken grad samtalet följs upp något spretigt, i jämförelse med de enhetliga svar som uppstod i intervjuerna om att uppföljningen var bristfällig. Majoriteten av respondenterna i enkätstudien har svarat att uppföljningen sker i ganska låg grad. 26 respondenter anser att samtalen följs upp i ganska låg grad, 15 respondenter i ganska hög grad, sju stycken i mycket hög grad. Tio personer i mycket låg grad och sex personer har ingen uppfattning om uppföljningen, vilka vi tror antingen är nya på arbetsplatsen eller inte vill svara på frågan.

Från våra intervjuer med medarbetarna hävdade dem att det som upplevdes särskilt negativt med samtalen var att det inte hände så mycket efteråt och att resultat eller uppföljningen saknades. Även 41% från vår enkätundersökning visade att uppföljning skedde i ganska låg grad på företaget. Detta är i likhet med Jönssons (1989) resonemang om förbättring eller resultat uteblir, kommer detta att generera i mer skada än nytta, vilket kan förklara medarbetarnas något negativa uppfattning om samtalen. Pfeffer (1977) menar att skadan kan komma ifrån att chefen inte har det mandat i att driva frågor, inte har så mycket makt som krävs för förändring eller handla om saker som chefen inte kan påverka, så som den externa miljön. Detta blir problematiskt i de fall där chefen inte berättar för medarbetaren att vissa önskemål inte kan påverkas från chefens håll direkt under samtalet. Lindelöw (2008) stödjer Jönssons (1989) resonemang kring resultaten och menar att det är viktigt att samtalen genererar en meningsfullhet för medarbetarna och i vårt fall är detta någonting som vi anser saknas hos medarbetarna. Uppföljning och kommunikationen i samtalet blir här särskilt viktigt. Det är någonting som cheferna på Got Event kan ha i beaktning, då det är någonting som uttrycks som problematiskt från vissa medarbetare. De vill veta direkt om det absolut inte kommer att ske någon förändring kring det som önskas.

Medarbetarsamtalen på Got Event kan ifrågasättas, i alla fall om man ser till Jönssons (1989) teori som menar att det formella samtalet ställer högre krav på uppföljning och resultat. Det



bör vara av största intresse att faktiskt arbeta med uppföljning och resultat, detta för att medarbetare inte ska få ett negativt förhållningssätt till samtalen (Jönsson, 1989). Det formella samtalet ska ge utrymme och uppmuntra medarbetaren att uttrycka sina åsikter och tankar. Denna tanke delas av våra intervjupersoner och våra enkätsvar. Dock riskerar den uteblivna återkopplingen och uppföljningen att leda till bristande förtroende för ledaren (Mikkelsen, 1998). Detta då medarbetaren kan uppfatta att dennes känslor eller åsikter inte tas på allvar. Uppföljningen mellan samtalen är enligt Elg (2010) det som bör fokuseras på. Samtalets formulerade mål och innehåll bör följas upp med jämna mellanrum. Genom att följa upp med jämna mellanrum menar Elg (2010) att chefen kan följa utvecklingen av om målen efterföljs och ligger i linje med vad som var planerat. I djupintervjuerna besvarade medarbetarna att uteblivna kurser eller utbildningstillfällen var en av orsakerna till att de uppfattade uppföljningen av samtalen som bristfällig.

*“Ehh, ja, nästkommande år går man igenom föregående års samtal, sen är det ju på de punkterna som vi ska ahh, jobba med eller, de, det stämmer vi ju av, men inte i ett specifikt möte, utan mer i den dagliga dialogen!” - Medarbetare*

Jönssons (1989) teori om att den dagliga kontakten ersätter det formella uppföljningssamtalen skulle kunna vara en bidragande faktor till att medarbetarna fortfarande uppskattar samtalen. En av medarbetaren menar att uppföljningen sker i den dagliga dialogen. Den formella uppföljningen som uteblir ersätts av den dagliga kontakten, samt att APT mötena som sker kontinuerligt ger utrymme för chefen att kunna framföra allmän information, t.ex. om utbildningar eller liknande saker som inte rör en enskild medarbetare personligen.

Under de intervjuer som genomfördes med cheferna var det något skilda svar kring uppföljningen. Någon menade att det inte fanns tid till detta, men att hen önskade att det gjordes, vilket kan förklaras med Kampkötters (2017) budskap om den enorma investering av tid från både chefer och medarbetare som medarbetarsamtal kräver. Samtidigt fanns det gemensamma tankar och åsikter kring att en viss del av uppföljning gjordes från chefernas sida. Dock inte i enskilda samtal med medarbetare, utan istället i större grupp. Här kretsade det kring organisationsförändringar snarare än enskilda önskemål och liknande. Cheferna var överens om att det saknades en specifik struktur kring uppföljning, vilket kan ses som en nackdel utifrån Andersson et al. (2013). Med hjälp av formella samtal menar nämligen

Andersson et al. (2013) att de ska kunna bidra till en bättre individuell utvecklingsplan, vilket i detta fall inte sker.

Evans och Tourish (2016) står för resonemanget att de utöver det formella utförandet av samtalen även ser en problematik kring hur det faktiska resultatet av samtalen mäts. Sett till Got Event och att de inte är något tillverkningsföretag kan det vara särskilt svårt att se någon ökad produktivitet bland medarbetarna. Istället verkar fokus ligga på att samtalen ska vara ett avstämningssamtal där de pratar om allt möjligt såsom: välmående, trivsel, hur arbetsbördan uppfattas och därmed inte främst hur de ska kunna prestera bättre. Detta kan också ha att göra med arbetsuppgifterna och att vissa medarbetare inte verkar se att de kan utvecklas inom sitt område. Här kan det vara bra att diskutera fram en individuell utvecklingsplan för medarbetaren. Det är enklare att sträva och arbeta efter någonting som finns uppsatt som ett mål (Andersson et al. 2013). Det verkar som att det finns utvecklingsmöjligheter inom Got Event. Även om vissa positioner innebär ett monotont arbete, förstår vi att medarbetare kan få chansen att flyttas runt och söka till andra avdelningar om de så önskar. På så sätt kan alla få möjlighet till en vidare utveckling.

Frågan vi slutligen ställer oss är: hur viktig är egentligen uppföljningen för medarbetarna och cheferna? Vi konstaterar att samtliga har en både negativ och positiv syn på själva samtalen beroende på olika saker som vi har nämnt ovan i texten. De har ett högt värde för många anställda, samtidigt som uppföljning oftast inte görs. Detta verkar inte påverka de anställda så mycket att de är villiga att välja bort samtalen om de fick chansen. De är alltså villiga att lägga ner otroligt mycket tid på dessa samtal kring utveckling och prestationer, men bryr sig egentligen inte så mycket om ifall det händer någonting efter samtalen. Medarbetarsamtalen på Got Event kan ses som ett slags möte som har blivit en norm och institutionaliserats för att i lugn och ro kunna sätta sig ner och kommunicera, stämma av och föra fram sina åsikter.

#### **6.4 Kommunikationens betydelse**

Vad gäller kommunikationen på företaget Got Event anses den från samtliga respondenter som mycket viktig. Den dagliga kontakten mellan chefer och medarbetare möjliggör en diskussion om tankar och åsikter kring arbetet, vilket är viktigt både från cheferna och medarbetarna. Kommunikationen handlar på ett psykologiskt plan om människans behov av social uppmärksamhet och bekräftelse – att bli sedd som individ. Detta bekräftades även under utvärderingen av mallen som används då den frågeföljd på mallen gjorde att svaren ibland kunde bli detsamma på de olika frågorna. I de samtalen som mallen noggrant följdes så

kunde de ge medarbetaren en känsla av att chefen inte lyssnat på föregående svar, vilket sänkte förtroendet. Majoriteten av medarbetarna ville ha samtalet med sin närmaste chef då de var denne som såg det dagliga arbetet, styrks också av Andersson et. al (2013) teori om bekräftelse, vilket också anses vara en viktig del i kommunikationen. Detta kan vara förklaringen till att respondenterna har en något negativ inställning till medarbetarsamtalen på grund av uppföljningarna, men ändå vill behålla samtalen. Nämligen, att de vill bli sedda och bekräftade som individer. Samtalen kan nu ses som att dem har institutionaliserats i företaget och har blivit en viktig del för kommunikationen mellan chefer och medarbetare. För medarbetarna handlar det om bekräftelse och för cheferna istället om att stämma av, fånga upp idéer och föra en dialog med medarbetarna, vilket stämmer överens med Ronthy-Östberg och Rosendahl (1999) teori. Den beskrivs som att medarbetarna vill känna en gemenskap och cheferna vill fånga upp, men även kontrollera medarbetarna. En teori är att mallen som följs under samtalet kan bidra till att samtalet känns styrt och onaturligt vilket gör att medarbetarna känner sig kontrollerade.

Upplägget av mallen menade några som nämnt ovan, var något upprepande och gav en känsla av att chefen inte lyssnar ordentligt. Detta kan förklaras utifrån Heide et al (2012) resonemang om att kommunikationen ofta är en del som upplevs som problematisk i företag. Exempel på detta ges i form av att chefer inte lyssnar på medarbetarna och att beslut inte kommuniceras ut i organisationen. En idé kan vara att chefen försöker frångå mallen så mycket som möjligt under samtalen, för att istället låta samtalet löpa på av sig själv. Ledaren kan istället se mallen som ett verktyg för om kommunikationen tar andra vägar eller verkar mot sitt slut. Detta för att se till att alla punkter som är viktiga har berörts. Dock kan i detta fall chefen ha agerat efter vad Nilsson och Waldemarson (2011) nämner som ett verktyg för att ta reda på om hen har uppfattat och tolkat medarbetarens svar korrekt, men från medarbetarens sida uppfattas det istället som upprepning och att chefen inte lyssnar på vad som sägs. Det menar Nilsson och Waldemarson (2011) handlar om tydlighet och att vara medveten om hur olika budskap kommuniceras mellan sändare och mottagare. Detta gäller både medarbetaren och chefen och kan ge en bättre förståelse för hur de påverkar varandra under samtalet (Nilsson & Waldemarson, 2011).

### **6.5 Makten institutionaliserats**

I övrigt upplevde inte våra respondenter att det formella samtalet var hierarkiskt utan att det var en jämlik dialog. För att samtalet ska leva upp till denna icke hierarkiska bild, krävs det att samtalet sker på en neutral plats för bägge parterna. Att exempelvis genomföra samtalet på

chefens kontor anses inte som neutralt, utan i det sammanhang kommer chefen att anses befinna sig i en högre position än medarbetaren under samtalet (Elg, 2010). Platsen var inget som respondenterna ansåg påverkade dem, även om majoriteten av både chefer och medarbetare var medvetna om att det av ovanstående anledningen skulle hållas på en neutral plats. En respondent som haft samtal i både konferensrum och på chefens kontor föredrog chefens kontor för att det kändes mer onaturligt och opersonligt att sitta i ett konferensrum. Vad detta visar är att platsen för samtalet inte spelade någon större roll utifrån medarbetarnas egen uppfattning, men även att chefer fortsätter att hålla medarbetarsamtalen på sina kontor, trots vetskapen om den neutrala platsen och dess påstådda betydelse. På så sätt bidrar de till att skapa en fortsatt hierarkisk struktur och ett visst maktspel kommer att utspelas under medarbetarsamtalet (Blomquist & Röding, 2010).

Viktigt under medarbetarsamtalet menar Lindgren (2001) är att båda parterna skall anses vara jämlika, både chefen och den underställda medarbetaren, detta för att dem skall våga öppna upp sig under samtalet. Blomquist & Röding (2010) menar att det i samtalet finns ett maktspel mellan medarbetare och chef som från chefens sida kan vara att påverka, öka produktiviteten eller inspirera medarbetaren. Vår studie visar att medarbetaren inte upplever en hierarkisk känsla eller hämmas att berätta och framföra åsikter även om chefen är den som enligt Castilla (2011) påverkar dennes utvecklingsmöjligheter. Vårt insamlade material intygar om att medarbetarna är medvetna om att chefen är den som utvärderar och ger feedback på det dagliga arbetet, samt till viss del påverkar medarbetarnas utvecklingsmöjligheter, men ändå vågar dem framföra sina åsikter under samtalen. Dock finns det en medvetenhet från vår sida att svaren inte behöver vara helt sanningsenliga då det kan framstå som genant att berätta att hen inte vågar stå för sin åsikt.

Omgivningen påverkar hur företag väljer att agera (Eriksson et al. 2015) och detta gäller även hur medarbetarsamtal tenderar att se ut. De flesta företag använder sig utav en mall och det är oftast chefen som håller i medarbetarsamtalet. Detta är något som har blivit institutionaliserat i organisationer. Företag förväntas att hålla i medarbetarsamtal en gång per år för att inte sticka ut från mängden. Vad som är intressant är diskussionen som uppstod under de flesta intervjuer angående uppföljningen som respondenterna förväntade sig skulle tas tag i från chefen. Både chefer och medarbetare ansåg att det största ansvaret kring uppföljningen låg hos chefen. Men varför är det så? Det kan förklaras i ett normativt synsätt där förväntningar ligger hos chefen och att det är dennes uppgift som ledare att lösa situationen, för att det alltid

har varit så. En slags normativ isomorfism (DiMaggio & Powell, 1991) där företag tänker som andra företag i samma bransch. Det handlar om att chefen är den personen som bestämmer och därför är det också den som ska ta beslut och ta upp saker som anses viktiga, för så har det alltid varit. Medarbetarna kunde se ett visst ansvar hos sig själva, men det huvudsakliga ansvaret kring att följa upp samtalen låg helt klart hos chefen. Vad som också skulle kunna förklara detta synsätt kring ansvar är imiterande isomorfism (DiMaggio & Powell, 1991). När organisationer är osäkra, eller låt säga att de chefer på Got Event som känner sig obekväma i rollen att hålla medarbetarsamtal väljer istället att agera likt alla andra. På så sätt behöver man inte själv komma på en lösning, utan kan välja den lätta vägen och imitera hur andra gör. Att välja att agera likt andra kan dels komma från den nuvarande externa miljön (Eriksson et al. 2015) men vi kan även urskilja att det finns erfarenheter från individer som arbetat på andra arbetsplatser tidigare och därmed agerar likt man gjorde där.

I HR-perspektivet nämns den formella makten som någonting som borde få en mindre betydelse (Bolman & Deal, 2015). I detta fall är det tydligt att även trots att Got Event ses utifrån respondenternas perspektiv som en ganska platt organisation, kan vi urskilja att det finns en outtalad hierarki i företaget. Den outtalade hierarkin speglar sig delvis i att några av medarbetarna berättade att om en ännu högre chef skulle hålla i samtalen så skulle de antagligen förbereda sig mer än vad de gjorde i dag, vilket kan förklaras utifrån Heide et al. (2012) samt Jacobsen och Thorsviks (2008) teorier om att en vertikal kommunikation väger tyngre än en horisontell. Detta indikerar att en chefs ord väger tyngre än medarbetarens och på så vis faller det tillbaka på en normativ bild av organisationsstruktur där chefen bestämmer och den platta hierarkin frångås omedvetet.

En jämlikhet under samtalen skulle enligt Lindgren (2001) innebära att medarbetaren öppnar upp sig mer, men kanske även vågar fortsätta att diskutera utvärderingar och uppföljningar med chefen under tidens gång. Uppföljningen skulle kunna ses ifrån vad Bolman och Deal (2015) benämner som en känsla av sammanhang. Här skulle medarbetarna tillsammans med cheferna komma överens om att de gemensamt hjälps åt med utvärdering och uppföljning och där det ligger i bådars intresse att detta sker.

## 7. Slutsats

*I detta avslutande avsnitt kommer vi presentera vad vi har kommit fram till i vår analys och på så sätt besvara studiens forskningsfrågor. Vi kommer även att presentera studiens bidrag samt ge rekommendationer till fallföretaget och avslutningsvis förslag till vidare forskning inom ämnet.*

### 7.1 Besvarande av forskningsfrågor

Vår slutsats avser att besvara följande forskningsfrågor: *Hur uppfattar medarbetare och chefer medarbetarsamtal i Got Event? Fyller de någon funktion eller är de verkningslösa?*

Som svar på våra frågor kan vi konstatera att medarbetarna och cheferna delar en liknande uppfattning om medarbetarsamtalen som helhet. Dessa båda grupper uppfattar att medarbetarsamtalen har ett ganska högt värde, där de flesta önskar att dessa samtal fortgår. Vidare delar medarbetarna och cheferna uppfattningen om att förtroende och god kommunikation är två viktiga aspekter gällande medarbetarsamtalen.

Då vår studie visar att samtalen har blivit institutionaliserade och fyller en funktion i form bekräftelse som medarbetarna och cheferna efterfrågar, kan dessa samtal bli svåra att ge upp. Vår studie talar på så vis emot Evans och Tourish (2016) och Race (2015) resonemang och pågående debatt om att samtalen är verkningslösa. Samtalen fyller en funktion. Det menar både medarbetare och chefer på Got Event. För medarbetarna uppfattas medarbetarsamtalen som en viktig del för att kunna bli utvärderad och få bekräftelse från chefen. Medarbetarnas uppfattning kan därmed ha en viss tendens att vara i linje med en lite mer gammaldags organisationsstruktur, där chefens ord tenderar att väga tyngre och där utvärdering och bekräftelse från chefen är en viktig del av samtalet. Ett visst maktspel (Blomquist & Röding, 2010) kan därför skönjas men som i motsats till Lindgrens (2010) resonemang, inte verkar uppfattas som problematisk av medarbetarna. Samma hierarkiska struktur speglar även uppfattningen av uppföljningen där chefen som överordnad är den som förväntas ta tag i denna. Till exempel bekräftar medarbetarna att det är viktigt att det är deras närmsta chef som håller i samtalen, eftersom det är hen som ser och kan utvärdera deras dagliga prestationer. Detta då samtalen ger utrymme att enskilt få ta emot men även lämna feedback. Det vill säga att medarbetaren får möjlighet att påverka sin situation inom organisationen. Vid uppföljning tenderar medarbetarna som sagt att ha sina förväntningar hos chefen, medan de under medarbetarsamtalet sätter högre förväntningar på sig själva.

Cheferna uppfattade medarbetarsamtalet som ett viktigt tillfälle att i lugn och ro få sätta sig ned med medarbetaren och fånga upp saker som kanske inte kommer upp i det dagliga arbetet. Uppfattningen är alltså att medarbetarsamtalen är av värde trots att det även förekommer en god daglig kontakt, vilket är i motsats till Jönssons (1989) resonemang om att formella medarbetarsamtal är onödiga vid en god daglig kontakt mellan chef och medarbetare. Samtalen uppfattades även som tillfällen då cheferna själva kunde bli utvärderade av sina medarbetare och på så sätt användas som grund för en framtida utveckling. Erfarenhet av medarbetarsamtal verkade påverka chefernas uppfattning, där chefer med längre erfarenhet verkade mer bekväma i att hålla samtalen. Själva relationen mellan medarbetare och chef verkade också påverka uppfattning av medarbetarsamtal. Chefer som tidigare hade arbetat på samma nivå som de anställda men som nu var chef, tenderade att känna sig mer obekväma i att hålla samtalen.

Samtidigt som både medarbetare och chefer uppfattar att medarbetarsamtalen har ett ganska högt värde och önskar att de fortgår, kan vi även dra slutsatsen att en viss problematik kring samtalen förekommer. Problematiken berör i huvudsak uppföljningen, något som både medarbetare och chefer upplever uteblir. Det är även den faktorn som inger den negativa inställning som finns till medarbetarsamtal idag. Däremot tror vi att den dagliga kontakten ersätter de formella uppföljningssamtalen då det är i den dagliga dialogen medarbetarna, utan ett formellt samtal kan lyfta frågor och åsikter med sin chef. Detta tror vi kan vara den bidragande faktorn till att medarbetarna fortfarande vill ha kvar samtalen, trots avsaknaden av det formella uppföljningssamtalet. Vad vi också kunde urskilja bland medarbetarna var att de som arbetade "in-house", till exempel med ekonomi, hade en något mer positiv inställning till samtalen. Detta tror vi kan grunda sig i att det finns fler utvecklingsmöjligheter på dessa avdelningar. De mer fysiska arbetsområdena är svåra att utvecklas inom, då dessa tenderar att genomföras på ett och samma sätt. Till exempel är det svårt att utvecklas inom gräsklippning, medan en ekonomianställd har fler utvecklingsmöjligheter i form av kurser och liknande.

## **7.2 Studiens bidrag**

Som ett komplement till de normativa studierna som har dominerat mycket av forskningen på medarbetarsamtal (Fletcher, 2001; Dhiman & Kumar Maheshwari, 2013), bidrar vår studie med ett empiriskt exempel på hur medarbetarsamtal uppfattas i en organisation. Att eftersträva en jämlikhet mellan chefer och medarbetare gällande medarbetarsamtal, verkar i

motsats till vad mycket av den normativa forskningen förespråkar, inte vara lika viktigt i praktiken (i alla inte i vårt fallföretag). Alltså, som motsats till att vi som i dagens samhälle i allmänhet verkar sträva efter platta organisationer, kan medarbetarsamtalen istället uppfattas med fördel spelas ut i en hierarki, där medarbetaren värdesätter och strävar efter bekräftelse och utvärdering från den överordnade. Genom att analysera det empiriska exemplet bidrar studien även med rekommendationer förankrade i praktiken. Studien besvarar även en önskan i litteraturen (Dhiman & Kumar Maheshwari, 2013; Farndale & Kelliher, 2013) att inte bara studera medarbetarsamtal utifrån chefernas perspektiv. Genom att studera både medarbetare och chefer kan vi i denna studie betona medarbetarsamtalet som en interaktiv process (Asmuß, 2008; Mikkelsen, 1998), som grundar sig i en social relation mellan dessa två grupper. Då det har efterfrågats användandet av två typer av data i studier av medarbetarsamtal (Kuvaas, 2006), bidrar vår studie även metodologiskt genom att kombinera kvalitativ och kvantitativ data. Vår studie kommer slutligen även teoretiskt att ifrågasätta den aktiva debatten om att slopa medarbetarsamtal, då den istället visar att samtalen bör fortgå och har ett högt värde för både medarbetare och chefer.

### **7.3 Rekommendationer till Got Event**

Medarbetarsamtalen fyller absolut ett behov som finns hos medarbetarna och cheferna på Got Event, därför anser vi att dessa bör arbetas med i framtiden. Det vi tydligt kan urskilja är att chefen har en stor och betydande roll i samtalet, därför blir det extra viktigt att hen känner sig bekväm i att genomföra och hålla i dessa samtal. Idag känner sig inte alla chefer bekväma med att hålla i samtalen och därför är det av betydelse att de får möjlighet till utbildning och stöd för att kunna fylla den funktion som samtalet syftar till. Mallen som används under samtalen kan vara ett hjälpmedel för de med mindre erfarenhet av medarbetarsamtal, men vi anser att kommunikationen är betydligt viktigare än strukturen vid genomförandet av samtalet.

Det som tydligt brister är uppföljningen av medarbetarsamtalen och med tanke på den tid som läggs ner på de ordinarie medarbetarsamtalen bör de se över sina uppföljningsrutiner. Vårt förslag är att under samtalets gång komma överens om när saker och ting ska följas upp och hos vem ansvaret ligger. På så vis får medarbetaren och chefen utrymme att diskutera fram bästa uppföljning för varje enskild individ. Genom tydliga mål och ansvarsfördelning minskar risken att uppföljningen uteblir.



#### **7.4 Förslag till vidare forskning**

Det har varit intressant och lärorikt att studera hur medarbetarsamtal upplevs i Got Event. Enkätundersökningen visade att ungefär hälften av respondenterna inte hade daglig kontakt med sin chef och därför anser vi att det hade varit intressant att undersöka även deras uppfattning lite djupare, då vår studie omedvetet har utgått ifrån de som har daglig kontakt med sin chef. Vidare är förslag till framtida forskning att studera orsaker till att chefer som arbetar sig upp i hierarkin uppfattar en obekvämheter i att hålla medarbetarsamtal. Handlar denna obekvämheter mestadels om erfarenhet eller handlar det om en efterfrågan av en tydlig hierarkiskt distinktion?

## 8. Referenser

Andersson, T., Kazemi, A., Tengblad, S., & Wickelgren, M. (2013). *Uppdrag butikschef: att leda i butik*. 1. uppl. Stockholm: Liber.

Asmuß, B. (2008). Performance appraisal interviews preference organization in assessment sequences. *Journal of Business Communication*, 45(4), 408-429.

Baruch, Y. (1999). Response rate in academic studies - A comparative analysis. *Human Relations*, 52(4), 421-438.

Blomquist, C., & Åkesson Röding, P. (2010). *Ledarskap: personen, reflektionen, samtalet*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Bolman, L-G., & Deal, T-E. (2015). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. (5, [uppdaterade] uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Brown, M., Hyatt, D., & Benson, J. (2010). Consequences of the performance appraisal experience. *Personnel Review*, 39(3), 375-396.

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2. [rev.] uppl. Malmö: Liber.

Burkus, D. (2016). *Under New Management: The Unexpected Truths about Leading Great Organizations*. London: Macmillan.

Castilla, E- J. (2011). Bringing Managers Back In: Managerial Influences on Workplace Inequality. *American Sociological Review*, 76(5), 667-694.

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2007). *Designing and conducting mixed methods research*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Cronlund, K. (2003). *Psykologi*. 2 uppl. Stockholm: Bonnier utbildning AB.

Dhiman, A., & Maheshwari, S. K. (2013). Performance appraisal politics from appraisee perspective: A study of antecedents in the Indian context. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(6), 1202-1235.

DiMaggio, P., & Powell, W. (1991). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. Ur Powell, Walter och DiMaggio (red.) (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press.

Ejvengård, R. (2009). *Vetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.

Elg, M. (2010). *Medarbetarsamtal och lönesamtal: så går det till*. Stockholm: FAR SRS.

Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., & Styhre, A. (2015). *Organisation och organisering*. (4., uppdaterade uppl.) Stockholm: Liber.

Evans, S., & Tourish, D. (2016). Agency theory and performance appraisal: How bad theory damages learning and contributes to bad management practice. *Management Learning*, 1–21.

Farndale, E., & Kelliher, C. (2013). Implementing performance appraisal: exploring the employee experience. *Human Resource Management*, 52(6), 879-897.

Fletcher, C. (2001). Performance appraisal and management: The developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 473-487.

Got Event, Hämtad: 2017-04-04

<http://gotevent.se/om-got-event/>

Granberg, O. (2003). PAOU. *Personaladministration och organisationsutveckling*. Stockholm: Natur och Kultur.

Heide, M., Johansson, C., & Simonsson, C. (2012). *Kommunikation i organisationer*. (2., [omarb.] uppl.) Stockholm: Liber.

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

Jönsson, G. (1989). *Utvecklingsamtal för alla*. Solna: SIPU Förlag.

Kampkötter, P. (2017). Performance appraisals and job satisfaction. *International Journal of Human Resource Management*, 28(5), 750-774.

Kikoski, J. F. (1999). Effective communication in the performance appraisal interview: Face-to-face communication for public managers in the culturally diverse workplace. *Public Personnel Management*, 28(2), 301-322.

Kuvaas, B. (2006). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation. *International Journal of Human Resource Management*, 17(3), 504-522.

König, S. (2007). *Motivera genom feedback*. (1. uppl.) Malmö: Liber.

Lantz, A. (2013). *Intervjumetodik*. (3., [omarb.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Lind, R. (2015). *Vidga vetandet en introduktion till samhällsvetenskaplig forskning*. Johanneshov: MTM.

Lindelöw, M. (2008). *Kompetensbaserad personalstrategi: hur du tar reda på vad organisationen behöver, bemannar den rätt och utvecklar den inför framtiden*. (1. utg.) Stockholm: Natur och kultur.

Lindgren, M. (2001). *Utvecklingssamtal mellan chefer och medarbetare. Undersökning av en samtalstyp i arbetslivet*. Lund: Institutionen för nordiska språk.

Manpowergroup Sverige, Hämtad: 2017-04-06

<https://via.tt.se/pressmeddelande/medarbetarsamtal-oviktigt-for-utveckling-pa-jobbet?publisherId=783398&releaseId=945036>

Merriam, S-B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.

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

Nebeker, D., Busso, L., Werenfels, P.D., Diallo, H., Czekajewski, A., & Ferdman, B. (2001). Airline station performance as a function of employee satisfaction. *Journal of Quality Management*, 6, 29-45.

Nilsson, B., & Waldemarson, A-K. (2011). *Kommunikation för ledare*. Lund: Studentlitteratur.

Patel, R., & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Johanneshov: TPB.

Pfeffer, J. (1977). The Ambiguity of Leadership. *The Academy of Management Review*, 2(1), 104-112.

Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Putting people first*. Boston: Harvard Business School Press.

Race, MC. (2015, november). The six conditions of high performance. *Management Issues*. Tillgänglig:  
<http://www.management-issues.com/opinion/7126/the-six-conditions-of-high-performance/>

Repstad, P. (1999). *Närhet och distans: kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*. 3., [rev.] uppl. Lund: Studentlitteratur.

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

Saridaski, G., & Cooper, C. L. (2016) *Research Handbook on Employee Turnover*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.

Townley, B. (1997). The institutional logic of performance appraisal. *Organization Studies*, 18(2), 261-285.

Townley, B. (1999). Practical reason and performance appraisal. *Journal of Management Studies*, 36(3), 287-306.

Vision, 2015. <http://mb.cision.com/Public/1167/9715558/818a0de1379e80ff.pdf>  
Hämtad: 2017-01-25

Vomberg, A., Homburg, C., & Bornemann, T. (2015). Talented people and strong brands: The contribution of human capital and brand equity to firm value. *Strategic Management Journal*, 36(13), 2122-2131.

Wilden, R., Gudergran, S., & Lings, I. (2010). Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1), 56-73.

## Bilaga 1 Enkätundersökning

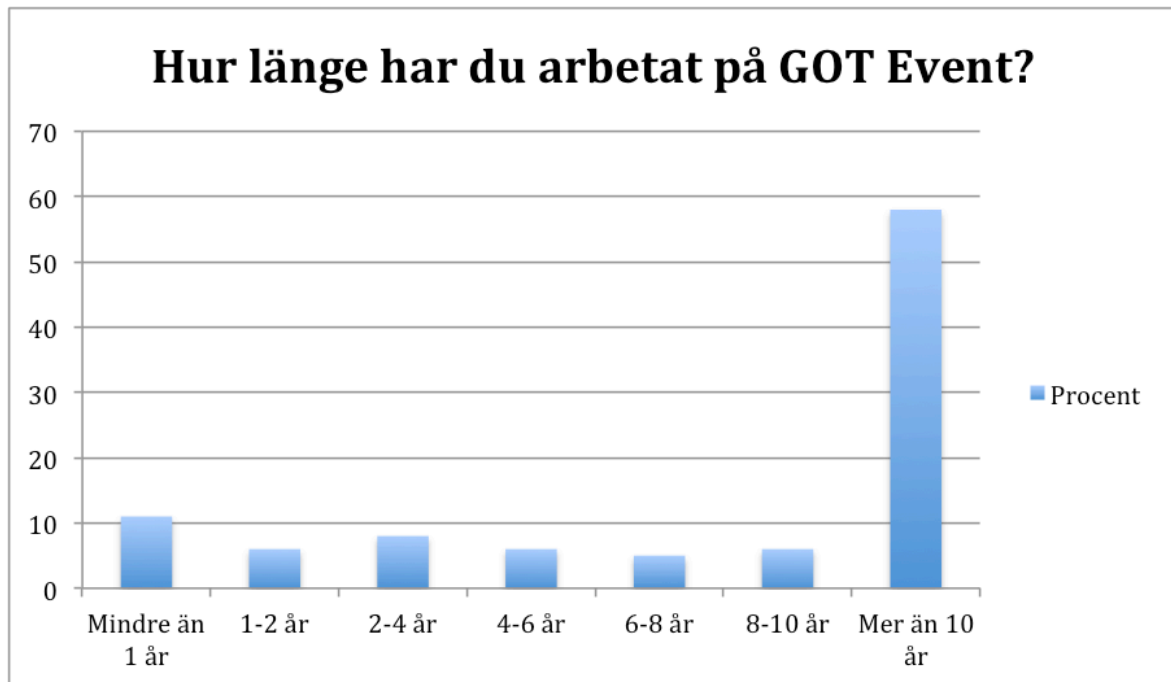


Diagram 1

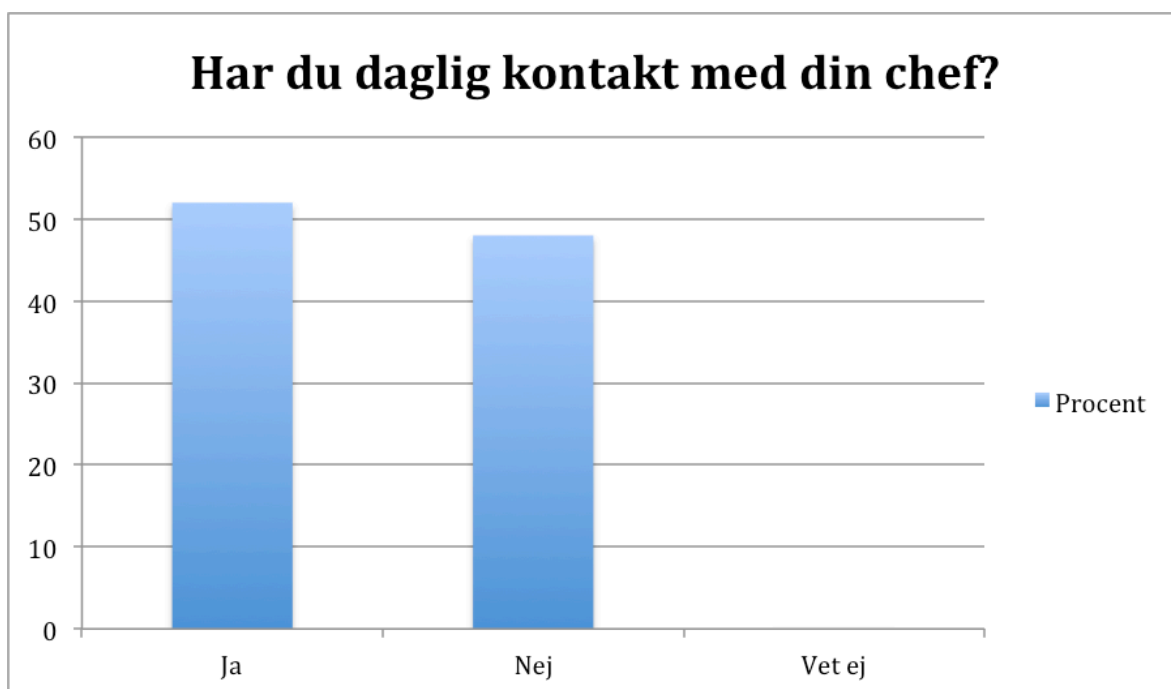


Diagram 2



Diagram 3

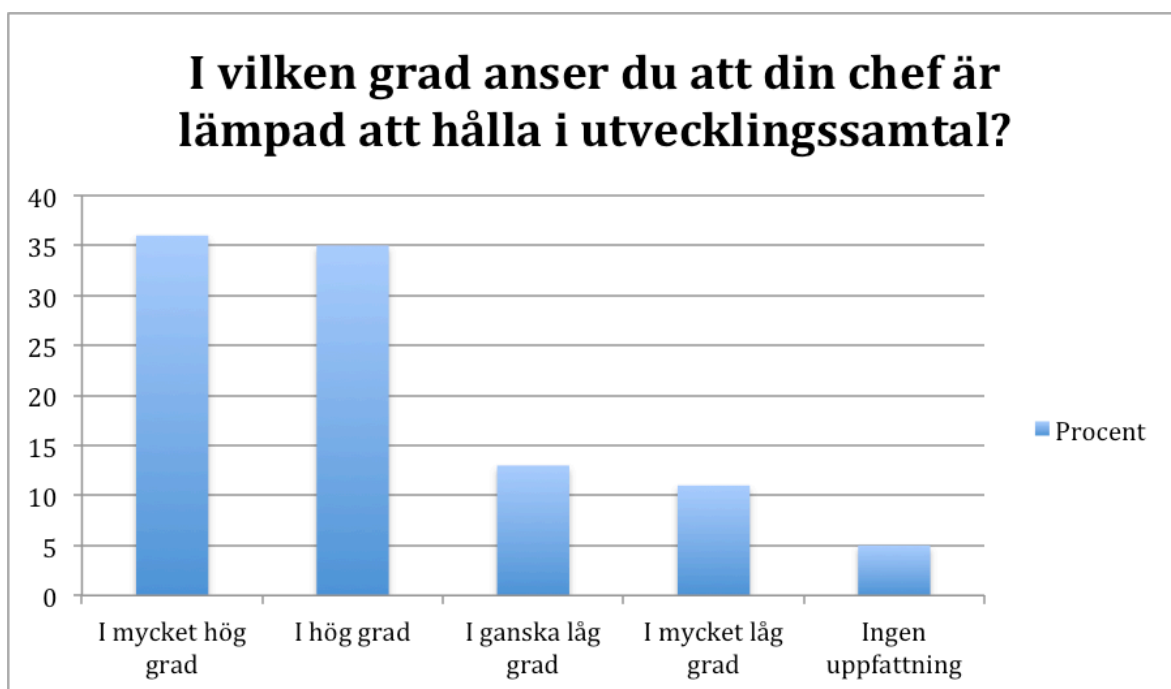


Diagram 4





Diagram 5

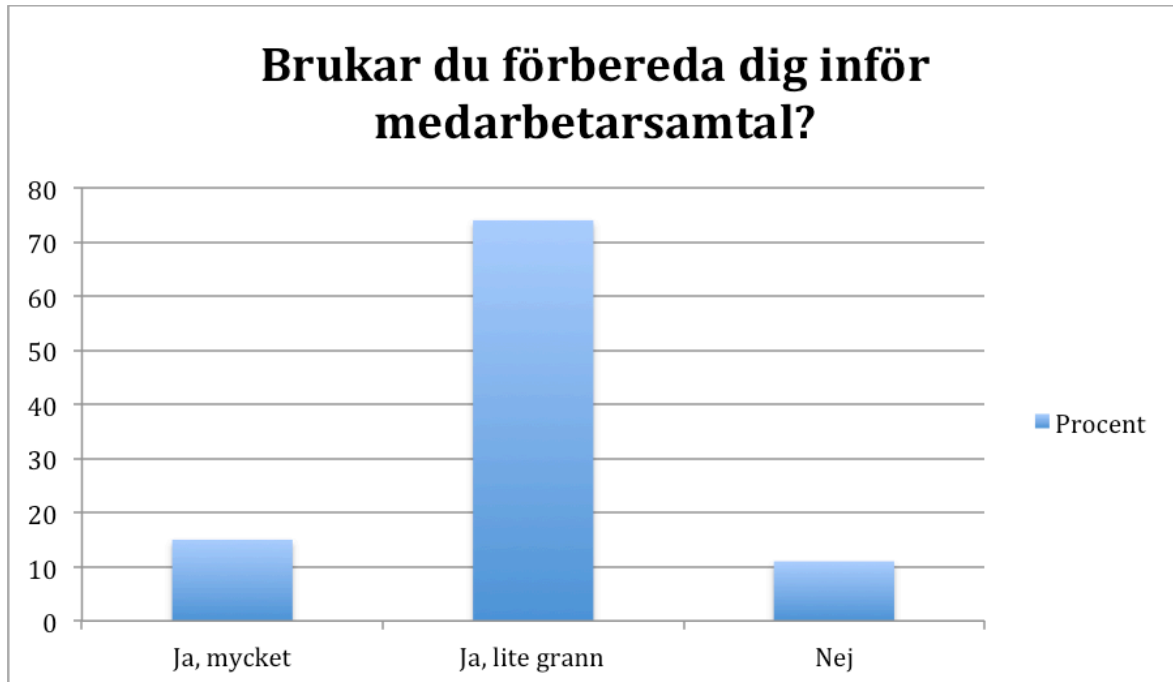


Diagram 6

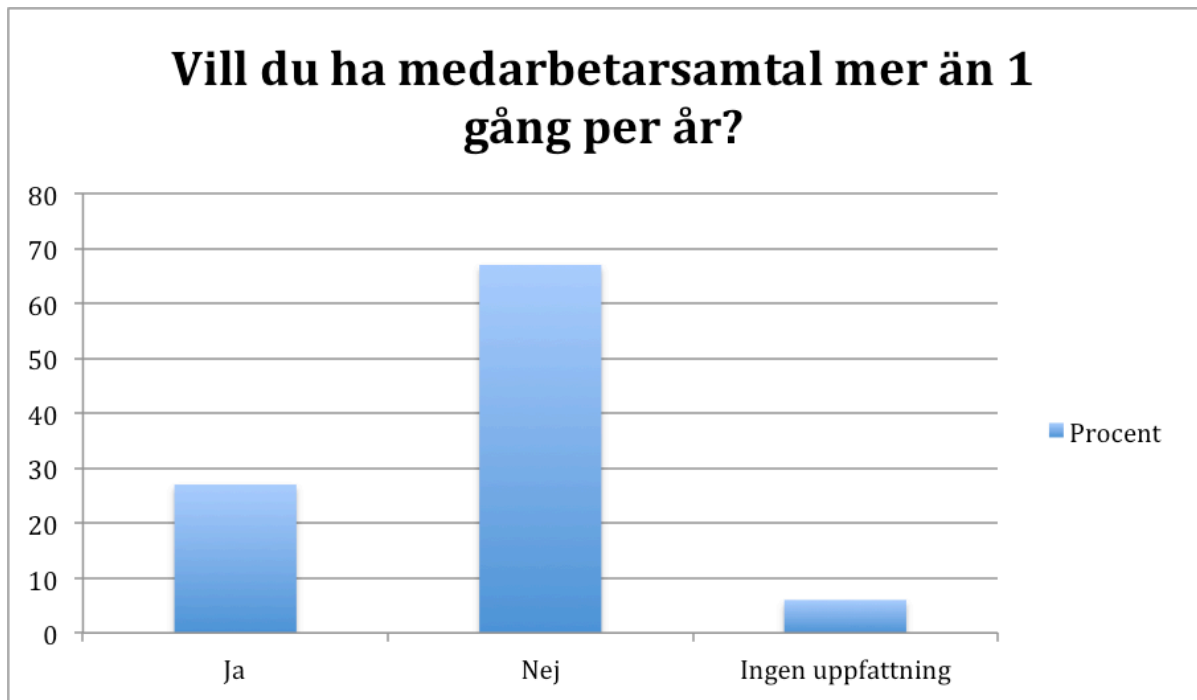


Diagram 7



Diagram 8

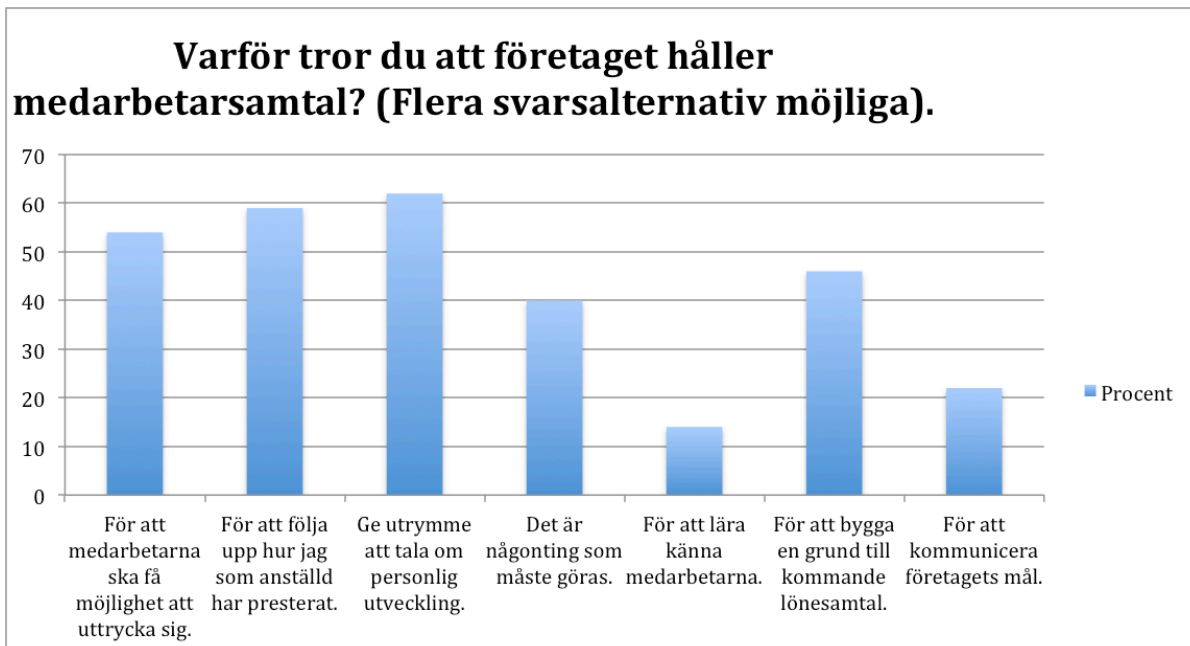


Diagram 9

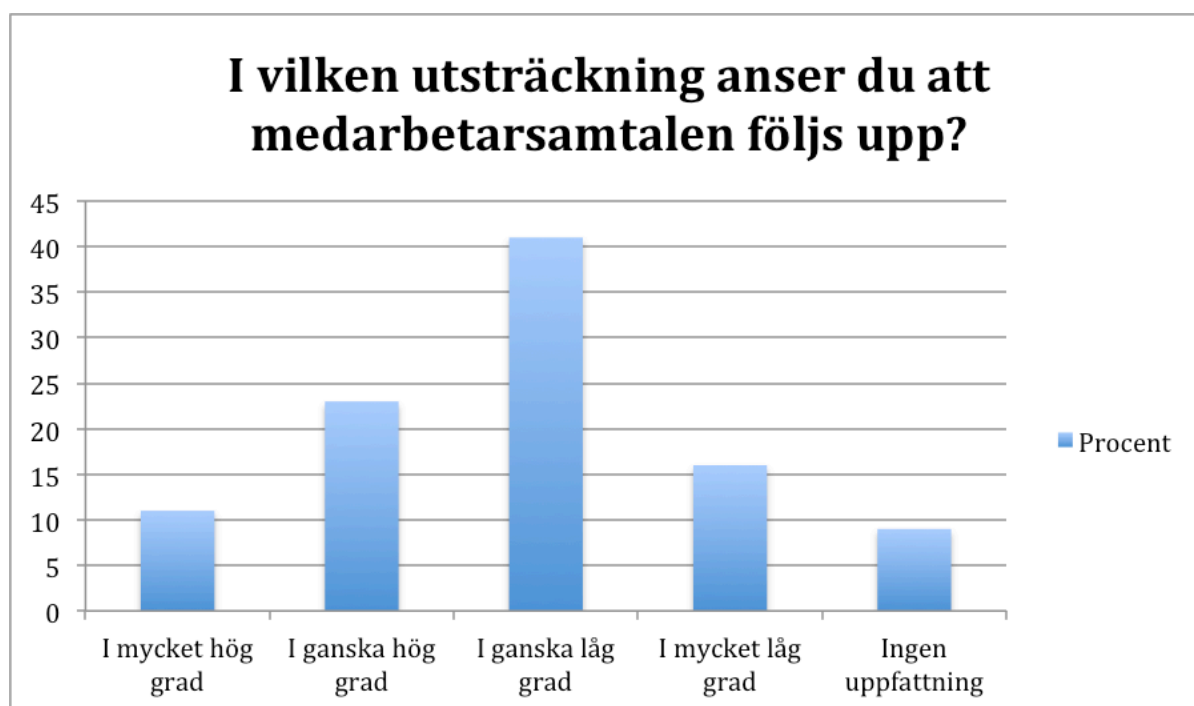


Diagram 10

## Bilaga 2 Enkätformulär

- **Har du daglig kontakt med din chef?**
  - JA
  - NEJ
  - VET EJ
  
- **I vilken utsträckning tror du utvecklingssamtalet påverkas av din relation till din chef?**
  - I mycket hög grad
  - I ganska hög grad
  - Varken eller
  - Delvis
  - Inte alls
  - Ingen uppfattning, vet ej
  
- **Vilket värde har utvecklingssamtalet för dig?**
  - Mycket högt värde
  - Hög värde
  - Spelar ingen roll
  - Ett visst värde
  - Inget värde
  - Ingen uppfattning, vet ej.
  
- **Brukar du förbereda dig inför utvecklingssamtalet?**
  - JA mycket väl
  - JA lite grann
  - NEJ
  
- **Vill du ha utvecklingssamtal mer än en gång per år?**
  - Ja
  - Nej
  - Ingen uppfattning
  
- **I vilken grad anser du att din chef är lämpad att hålla i samtalen?**
  - I mycket hög grad
  - I ganska hög grad
  - I ganska låg grad

- I mycket låg grad
- Ingen uppfattning

**I vilken utsträckning känner du att du kan uttrycka åsikter och känslor i samtalet?**

- I mycket hög grad
- I ganska hög grad
- I ganska låg grad
- I mycket låg grad
- Ingen uppfattning

• **I vilken utsträckning anser du att samtalen följs upp?**

- I mycket hög grad
- I ganska hög grad
- I ganska låg grad
- I mycket låg grad
- Ingen uppfattning

• **Varför tror du att företaget håller samtalen? (Flera svarsalternativ möjliga).**

- För att medarbetarna ska få möjlighet att uttrycka sig.
- För att följa upp hur jag som anställd har presterat.
- Ge utrymme att tala om personlig utveckling.
- Det är någonting som måste göras.
- För att lära känna medarbetarna.
- För att bygga en grund till kommande lönesamtal.
- För att kommunicera företagets mål.
- Egen kommentar: \_\_\_\_\_

## **Bilaga 3 Intervjufrågor till medarbetare**

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

### **Inledande**

- Berätta om din erfarenhet av medarbetarsamtal.
- Vilka förväntningar har du på medarbetarsamtal? Anser du att dessa uppfylls?
- Vilka tre ord associerar du med medarbetarsamtal?
- Nämn någonting positivt/ negativt med samtalet

### **Praktiska detaljer**

- Hur ofta har du medarbetarsamtal? Anser du detta är tillräckligt ofta?
- Hur lång tid brukar ett samtal vara?
- På vilken plats hålls medarbetarsamtalen?
- Anser du att din chef är rätt person att hålla dessa? Varför, varför inte?

### **Förberedelse**

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

### **Innehåll**

- Vad tycker du att ett medarbetarsamtal skall innehålla?
- Vad brukar tas upp under samtalet?
- Är det något utöver detta som du skulle vilja ta upp?
- Får du möjlighet till detta?
- Är det någonting i samtalet som känns oväsentligt?
- Känner du att det är något som saknas under samtalet?
- Vad anser du är ditt ansvar i samtalet?
- Hur känns det att ha medarbetarsamtal? Nervöst/positivt/spelar ingen roll?

- Hur går samtalet till, berätta? Inledning... Använder du något hjälpmedel under samtalet? Dokumenteras samtalet?
- Hur brukar stämningen vara under samtalet?

### **Mål och syfte**

- Vad är ditt mål med medarbetarsamtalet?
- Uppfylls det målet?
- Vad ger samtalet dig? Vilket syfte har det för dig?
- Känner du till GE syfte med medarbetarsamtal? Om ja, tycker du att det uppfylls?
- Varför tror du att GE använder sig av medarbetarsamtal?
- Påverkar samtalet dina arbetsprestationer?

### **Uppföljning**

- Följs samtalen upp på något sätt?
- Hur i så fall?
- Upplever du det som att uppföljningen fullföljs?
- Anser du att dessa samtal är bra eller skulle du vilja ändra på någonting? Varför/Vad?

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

## **Bilaga 4 Intervjufrågor till chefer**

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

### **Inledande**

- Berätta lite om din erfarenhet av medarbetarsamtal. Hur många har du hållit?
- Vilka förväntningar har du på medarbetarsamtal? Anser du att dessa uppfylls?
- Vilka tre ord associerar du med medarbetarsamtal?
- Nämn någonting positivt och negativt med samtalet

### **Praktiska Detaljer**

- Hur många medarbetarsamtal har du per år?
- Hur ofta har du medarbetarsamtal?
- Hur lång tid brukar ett samtal vara? Anser du att den avsatta tiden är tillräcklig? Vad är tanken bakom denna tidssättning?
- På vilken plats hålls medarbetarsamtalen? Är den platsen bra eller skulle du vilja ha samtalen någon annanstans?

### **Förberedelse**

- Hur långt i förväg brukar mötena bokas in?
- Hur förbereder du dig inför samtalen?
- När brukar du förbereda dig inför samtalet? Hur mycket tid avsätter du till detta?
- Hur tror du att dina medarbetare förbereder sig?
- Är det möjligt att förbättra förberedelserna? Om ja, på vilket sätt? Innehåll
- Vad tycker du att ett medarbetarsamtal skall innehålla?
- Vad brukar tas upp under samtalet?
- Är det något utöver detta som du skulle vilja ta upp?
- Får du möjlighet till detta?
- Är det någonting som känns oväsentligt?
- Känner du att det är något som saknas under samtalet?
- Har du något särskilt upplägg på dina samtal? Hur går samtalen till, berätta? Inledning...
- Använder du något hjälpmedel under samtalet? Dokumenteras samtalet?



- Anser du själv att du är lämpad för dessa? Varför, varför inte? Har du gått någon utbildning i hur man håller ett medarbetarsamtal? Var?

### **Mål och syfte**

- Vad är ditt/företagets mål med medarbetarsamtalet?
- Uppfylls det målet?
- Påverkar samtalet dina arbetsprestationer?
- Känner du till Got Events syfte med medarbetarsamtal? Om ja, tycker du att det uppfylls.
- Varför tror du att GE använder sig av medarbetarsamtal?

### **Uppföljning**

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

### **Avslutning**

- Vad tror du samtalen ger de anställda/dig själv?
- Anser du att samtalen är viktiga? Varför/varför inte?
- Skulle du vilja ändra på någonting gällande samtalen? Varför/ vad?