



HÖGSKOLAN
I HALMSTAD

Socialt arbete- ledning och organisering 180hp

KANDIDATUPPSATS



Medarbetarsamtalets påverkan på arbetsmotivation och tillfredsställelse

- En kvalitativ studie om medarbetare inom äldreomsorgen och deras syn på medarbetarsamtal

Kristina Coloka och Ulrika Jönsson

Kandidatuppsats 15hp

Halmstad 2015-06-10

Abstract

Title: Employee appraisal interviews effect on work motivation and satisfaction.

-A qualitative study of employees in elderly care and their approach to employee performance

Author: Kristina Coloka and Ulrika Jönsson

The aim

The aim of the study based on the employee's perspective, is to increase understanding of how the employee appraisal interview as a method, can affect the motivation and satisfaction of employees at work in elderly care.

Method

We have used a qualitative method through semi-structured interviews of eight employees based on a convenience sample of employees both in private and municipal nursing homes for the elderly. All of the respondents were women. We have used a phenomenological approach with an abductive perspective as a starting point and throughout the research process.

Results

The results are reported in themes of what can influence and contribute to increased motivation and satisfaction under and after a performance appraisal for employees. If an employee appraisal should be fruitful and motivating it requires that the manager is prepared, have a willingness to listen and show commitment. At the same time the manager need to have the employee in focus and have a capacity to provide both positive and negative feedback and be responsive to employees' ideas. The results show that for the majority it does not matter whether the employee appraisal is made on the manager's office, as long as it allows the conversation to be in a calm and undisturbed place as possible. It creates conditions for the manager to encourage and listening actively, but also for the employee to have the opportunity to raise the issues that are important for them, where the employee can then feel the satisfaction and motivation to do a good job, if not in all cases for some time to come.

The results indicate that employee appraisal is not a method that only can be used to influence and enhance work motivation and satisfaction of employees. It requires continuous feedback and the relationship between manager and employee must be good for the employee appraisal, in some way, to contribute to motivation and satisfaction. Encouragement, and positive and negative feedback should not only be heard on the employee appraisal for that motivation should be high. Finally, the results show that it is also important that the manager does follow-ups of both the ideas and the goals that have been particularly important for the employee during the employee appraisal. However, the results indicate that this is not something that happens.

Keywords: Appraisal interview, communication, work motivation, satisfaction, elderly care

Sammanfattning

Titel: Medarbetarsamtalets påverkan på arbetsmotivation och tillfredsställelse.

- En kvalitativ studie om medarbetare inom äldreomsorgen och deras syn på medarbetarsamtal

Författare: Kristina Coloka och Ulrika Jönsson

Syfte

Syftet med studien är att utifrån medarbetarens perspektiv, öka förståelsen för hur medarbetarsamtalet som metod kan påverka motivationen och tillfredsställelsen för medarbetare i arbetet inom äldreomsorgen.

Metod

Vi har använt oss av en kvalitativ metod genom semistrukturerade intervjuer av åtta medarbetare, grundat på ett bekvämlighetsurval inom både privata och kommunala vårdboenden för äldre. Samtliga respondenter var kvinnor. Vi har haft en fenomenologisk ansats och ett abduktivt perspektiv som utgångspunkt och genom hela forskningsprocessen.

Resultat

Resultatet redovisas i teman för att visa vad som kan påverka och bidra med ökad motivation och tillfredsställelse vid och efter ett medarbetarsamtal för en medarbetare. För att ett medarbetarsamtal ska bli givande och motivationshöjande krävs det att chefen är förberedd, har en vilja att lyssna och visar engagemang. Samtidigt ska chefen ha medarbetaren i fokus och ha en förmåga att ge både positiv och negativ feedback samt vara lyhörd för medarbetarens idéer. Resultatet visar att det övervägande inte spelar någon roll om samtalet sker på chefens kontor, så länge samtalet får lov att vara i en så lugn och ostörd miljö som möjligt. Det skapar förutsättningar för chefen att uppmuntra och lyssna aktivt, men även för medarbetaren att få möjligheten att lyfta de ämnen som är viktiga för denna, där medarbetaren sedan kan känna tillfredsställelse och motivation att göra ett bra arbete, om inte i alla fall för ett tag framöver.

Resultatet tyder på att medarbetarsamtalet inte är en metod som endast kan användas för att påverka och öka arbetsmotivationen och tillfredsställelsen hos medarbetare. Det krävs kontinuerlig feedback och relationen mellan chef och medarbetare måste vara god för att medarbetarsamtalet på något sätt ska bidra till motivation och tillfredsställelse. Uppmuntran och positiv som negativ feedback bör på så sätt inte enbart få höras på medarbetarsamtalen för att motivationen ska vara hög. Slutligen visar resultatet även att det är viktigt att chefen gör uppföljningar av både idéer och av de mål som har varit extra viktiga för medarbetaren under medarbetarsamtalet. Dock tyder resultatet på att detta inte är något som sker för våra respondenter.

Nyckelord: Medarbetarsamtal, kommunikation, arbetsmotivation, tillfredsställelse, äldreomsorg

Förord

Vi vill först och främst rikta ett innerligt tack till alla deltagare som delat med sig av sina upplevelser och som har gjort den här studien möjlig. Utan er hade inte denna studie varit genomförbar.

Vi vill även tacka våra familjer och vänner som har stått ut med oss under den här perioden när vi har befunnit oss i denna slutna bubbla av hårt arbete. Vi vill tacka för er förståelse och att ni har stöttat oss under arbetets gång. Vi vill även rikta ett tack till Mia Jormfeldt, vår handledare och vårt bollplank under den här resan.

Sist men inte minst måste vi tacka varandra för att vi har stått ut med varandra och kämpat på. Utan varandras gaspedaler och bromsar hade det säkert inte gått lika bra i utförandet av allt. Vi rockar fett!!!

Stort TACK till samtliga!

Innehållsförteckning

1. Introduktion	1
1.1 Inledning	1
1.2 Syfte och frågeställningar	2
1.3 Medarbetarsamtalets relevans inom socialt arbete	2
2. Bakgrund	4
2.1 Historik	4
2.2 Medarbetarsamtalets innebörd, syfte och innehåll.....	5
2.3 Chefens agerande och betydelse för medarbetarsamtalets utgång.....	6
2.4 Medarbetarens känslor kring medarbetarsamtal	7
2.5 Grunden för effektiva samtal	8
2.6 Medarbetarsamtalets hinder för ökad arbetstillfredsställelse.....	9
2.7 Maktstrukturer i samspelet med andra.....	9
2.8 Perspektiv på köns betydelse för samtalets utgång.....	10
3. Teoretisk referensram	12
3.1 Kommunikationsteorier	12
3.1.1 Verbala och icke-verbala signaler i interaktion med andra	12
3.1.2 Aktivt lyssnade	13
3.1.3 Feedback	14
3.2 McClellands behovsteori -med utgångspunkt i Maslows behovstrappa.....	15
3.3 Herzbergs motivationsteori.....	16
3.4 Goffmans dramaturgiska rollteori.....	17
4. Metod.....	18
4.1 Tillvägagångssätt vid datainsamling.....	18
4.1.1 Litteratursökning	18
4.1.2 Kvalitativ metod - fenomenologisk ansats.....	18
4.1.3 Abduktiv ansats	19
4.1.4 Urval av respondenter samt avgränsningar.....	19
4.1.5 Intervjuer -förberedelse och struktur	20
4.2 Databearbetning	21
4.2.1 Transkribering- inspelat material till textdata med fortlöpande analysering	21
4.2.2 Kategorisering av materialet i olika tema.....	22
4.2.3 Trovärdighet/Tillförlitlighet	22

4.2.4	<i>Överförbarhet</i>	23
4.3	Etiska överväganden	23
4.3.1	<i>Informationskrav</i>	24
4.3.2	<i>Samtyckeskrav</i>	24
4.3.3	<i>Nyttjandekrav och konfidentialitetskrav</i>	24
5.	Resultatredovisning	25
5.1.	Samtalsämnen som kan bidra till motivationshöjning	25
5.2	Chefens betydelse för samtalets utgång	26
5.3	Miljön.....	27
5.4	Öppen dialog- Ärlig och rak kommunikation med ett aktivt lyssnande	28
5.5	Positiv och negativ feedback och respons för idéer	30
5.6	Uppföljning	32
6.	Diskussion	34
6.1	Resultatdiskussion	34
6.1.1	<i>Viktigt innehåll vid medarbetarsamtalet för motivationshöjning</i>	34
6.1.2	<i>Chefens betydelse för samtalets utgång</i>	35
6.1.3	<i>Miljön</i>	36
6.1.4	<i>Öppen dialog – ärlig och rak kommunikation med ett aktivt lyssnande</i>	37
6.1.5	<i>Positiv och negativ feedback och respons för idéer</i>	38
6.1.6	<i>Uppföljning</i>	41
6.2	Metoddiskussion	42
7.	Slutsats.....	44
	Referenser	45
	Bilaga 1 Intervjuguide	
	Bilaga 2 Missivbrev	
	Bilaga 3 Samtyckesblankett	

1. Introduktion

För att ni som läsare ska få en introduktion kring ämnet medarbetarsamtal, redogörs i detta avsnitt dels syfte och frågeställningar samt vad medarbetarsamtalet i äldreomsorgen har för relevans inom socialt arbete. Vi har stött på flera benämningar och begrepp som tas upp i forskning, teorier och böcker som vi studerat. Vi har valt att likställa planeringsamtal, personalutvecklingsamtal, och utvecklingsamtal till att skriva och benämna det som medarbetarsamtal i vårt arbete, vilket även majoriteten av våra respondenter valde att själva benämna samtalets form som.

1.1 Inledning

Alla som har eller har haft en anställning har förmodligen också haft ett medarbetarsamtal. Användandet av just medarbetarsamtal som benämning grundar sig i arbetsplatsen och det som styr benämningen är vad som lyfts under samtalet. När det finns en jämbördig över- och underordnad relation under samtalet, som mellan chef och medarbetare används begreppet medarbetarsamtal (Lindgren, 2001).

Arbetslivet har förändrats radikalt genom åren vilket inte är något nytt. Det ställs andra krav på chefer och arbetsledare eftersom de måste hitta olika sätt att leda och kontrollera sina medarbetare, men även arbetet i sig. Medarbetarna arbetar målstyrt vilket innebär att de tar eget ansvar för sin arbetssituation, samtidigt som medarbetarna har organisationens mål och krav att arbeta efter (Lindgren, 2001).

Inom den offentliga och privata sektorn har medarbetarsamtal blivit ett vanligt förekommande fenomen och detta är för att de anställdas mänskliga resurser har tagits på allvar (Mikkelsen, 1998). Mänskliga resurser (humankapital) är varje människas inneboende kapital som vilja, kunskaper, talanger, förmågor och kompetenser. Dessa olika kapital vill företagen fånga upp, öka och bevara inom sin organisation genom att engagera och motivera medarbetarna eftersom människorna i företaget är den viktigaste resursen i en organisation. Genom att lyfta värderingar i en ömsesidig och jämbördig dialog mellan medarbetare och ledare kan människors resurser lyftas upp och omsättas rätt i organisationen. Ett sätt är att använda medarbetarsamtalet som ett verktyg (Engquist, 1990).

Det krävs tid med införandet av ett medarbetarsamtal. Förutom att det är ett isolerat och återkommande samtal mellan chef och medarbetare, ska samtalet upplevas som givande för båda parter. För att det ska bli givande måste målen gå hand i hand med organisationens mål men även med chefens och medarbetarens behov (Mikkelsen, 1998). Om denna samverkan används rätt, möts organisationsstrukturen tillsammans med medarbetarens mänskliga resurser där kommunikationen används som ett redskap för att förena medarbetaren, chefen och organisationens mål (Engquist, 1990).

1.2 Syfte och frågeställningar

Studiens syfte är att utifrån medarbetarens perspektiv, öka förståelsen för hur medarbetarsamtalet som metod kan påverka medarbetarens motivation och arbetstillfredsställelse inom äldreomsorgen.

- Hur upplever medarbetare medarbetarsamtalets påverkan på deras arbetsmotivation och tillfredsställelse på arbetsplatsen?
- Vad vill medarbetarna höra från chefen under samtalet för att öka arbetsmotivationen och arbetstillfredsställelsen?
- Vilken betydelse har kommunikationen mellan medarbetare och chef under medarbetarsamtalet?

Inom socialt arbete är de flesta forskningar inriktade på motivationsteorier för klienter. Vi väljer dock sådana teorier som går att relatera till arbetslivet så som McClellands behovsteori och Herzbergs motivationsteori. Teorierna är lika varandra men varför vi väljer båda teorierna är för att vi har sett en skillnad mellan dem som är intressanta att lyfta. Lika väl gäller det kommunikationsteorier som oftast har ett fokus inom arbetsvetenskap när det kommer att handla om samtalet mellan medarbetare och chef, eller i andra mellanmänniska relationer. I kommunikation och samspelet mellan parterna ingår sådant som aktivt lyssnande och feedback. Vi väljer att fokusera på det kommunikativa samspelet mellan medarbetare och chef. Däremot väljer vi att belysa Goffmans dramaturgiska rollteori som kan ha betydelse för kommunikationens utgång. Vi väljer att lyfta Goffman för att kunna belysa de maktrelationer som kan uppstå eller inverka på samtalets utgång. Vi lyfter även perspektiv på kön och dess inverkan på och under medarbetarsamtalet.

Begreppen *motivation* och *tillfredsställelse* väljer vi att definiera med det välbefinnande som eftersträvas på arbetsplatsen. Det vill säga möjligheten att må bra och känna glädje med sitt arbete och sina arbetsuppgifter.

1.3 Medarbetarsamtalets relevans inom socialt arbete

Att definiera vad socialt arbete är kan vara svårt eftersom åsikterna oftast går isär i olika definitioner. Det finns en mängd olika definitioner men ändå kan inte de definitionerna riktigt sätta fingret på vad socialt arbete innebär (Meeuwisse & Swärd, 2006).

En av de definitioner som Meeuwisse och Swärd (2006) lyfter är den som är mest spridd i världen och kommer från International Federation of Social Workers (IFSW) och har översatts till många språk. Definitionen beskriver att socialt arbete handlar om problemlösning i mänskliga relationer, social förändring och för empowerment med syfte att främja människors välfärd. Socialt arbete finns inom till exempel de områden i människovårdande organisationer där människor samspekar med sin omgivning och där teorier om mänskligt beteende och sociala system är en utgångspunkt. Vi väljer att utgå ifrån denna definition då den beskriver att socialt arbete finns inom områden där

människor samspelar med sin omgivning och där det handlar om problemlösning i mänskliga relationer. Vi väljer på så sätt att knyta det till det samspelet chefen har med medarbetaren inom äldreomsorgen, då vi tror att det samspelet kan ha en effekt på dels medarbetarens tillfredsställelse och motivation för sitt arbete men även för den vård som ges till äldre för att de ska få bättre livsförhållanden. Chefens och medarbetarens samspel och samverkan kan på så sätt bidra med problemlösningar, dels för medarbetarnas välbefinnande på arbetsplatsen men även för att öka de äldres välbefinnande.

Vi som författare har en bred och mångårig arbetslivserfarenhet inom områden som berör socialt arbete, där av mestadels som undersköterskor inom äldreomsorgen. Denna erfarenhet har säkerligen varit en tillgång eller belastning vad gäller vår förståelse för vad som påverkar människors motivation och tillfredsställelse efter ett medarbetarsamtal. Vårt intresse för medarbetarsamtalen grundar sig på våra egna erfarenheter av mindre givande medarbetarsamtal. Intresset beror även på att vi vill fylla den kunskapsluckan som finns kring ämnet då det inte finns någon tidigare forskning om hur medarbetarsamtalen inom äldreomsorgen kan generera eller påverka medarbetarnas motivation och tillfredsställelse.

Vår förståelse säger oss att kunskap inom kommunikation, motivation och tillfredsställelse som rör äldreomsorgens medarbetare är betydelsefulla för arbetet inom socialt arbete. Detta är för att medarbetarna är viktiga personer för organisationen och en viktig del för de äldres välfärd. Vi anser att ett medarbetarsamtal kan generera till att medarbetaren får motivation och tillfredsställelse för sitt arbete. Detta kan vidare generera till en "ripple effect" vilket innebär att om en medarbetare har fått höra något som har ökat deras motivation, kan detta ge ringar på vattnet som förhoppningsvis kan påverka de andra medarbetarnas motivation och tillfredsställelse i deras arbete till det positiva. Detta i sin tur kan bidra till bättre vård för de äldre. Därmed relevans för socialt arbete.

Eftersom vi i vår framtida roll som chefer inom en human service organisation kommer att genomföra medarbetarsamtal ett antal gånger, vill vi på bästa möjliga vis att sådana samtal ska bli givande och bidra med ökad motivation, framförallt för medarbetarna, men även för oss själva. Med denna bakgrund i tankarna har vi funnit det intressant att undersöka utifrån medarbetarens perspektiv, hur de upplever sina medarbetarsamtal inom äldreomsorgen.

2. Bakgrund

Här redogörs historik och kunskap som vi sökt fram genom tidigare forskning om vad som är syftet med medarbetarsamtalet, vad det bör innehålla och vilka ämnen som bör diskuteras under medarbetarsamtalets gång. Vi belyser även betydelsen av chefen i ett medarbetarsamtal för att förstå att chefens agerande har betydelse för hur väl medarbetaren känner sig motiverad under och efter samtalet. Vi väljer även att belysa medarbetarens agerande och de känslor som kan väckas under medarbetarsamtalet. Vidare lyfter vi vad som kan bidra till en utvecklad samtalsförmåga så den blir givande och effektiv. Lika så väljer vi att beskriva vad som kan hindra att medarbetaren upplever ökad arbetstillfredsställelse. Till slut väljer vi även att belysa maktstrukturer i samspelet med andra men även köns inverkan och betydelse för samtalets utgång.

2.1 Historik

Engquist (1990) beskriver att historiskt sett har människan gått från att ses som ett arbetsredskap där arbetaren skulle anpassas så effektivt som möjligt till organisationen. De likställdes med maskiner av arbetsledningen och utelämnade arbetarnas känslomässiga behov.

Mikkelsen (1998) belyser att den förste människan som intresserade sig för människors arbetsprestationer var Frederick Taylor. Hans idéer även kallade “scientific management”, handlade om att effektivisera arbetsuppgifterna, att ha rätt man på rätt plats genom sina metod- och tidsstudier. Det var hans idéer som lade grunden till att prestationsmätningarna började, vilket senare har utvecklats till medarbetarsamtal.

Runt 1950-talet var det inte bara de anställdas prestationer som vägdes in, utan även arbetsgruppen, chefens roll, miljön och personalpolitiken visade sig ha betydelse. Detta påverkade i sin tur de anställdas prestationsförmågor där valet blev att mer försöka lyfta de anställdas behov då det hade en inverkan på prestationen. Vid 1960 och 1970-talet var det trygghet i arbetet som eftersträvades så som jämnvikt mellan arbete och fritid (Engquist, 1990).

Syftet med medarbetarsamtalet har gått från att ses som ett instrument som var till fördel för arbetsgivarna till att även ta hänsyn till medarbetarnas behov. Dagens medarbetarsamtal är mer att anses som en dialog mellan chef och medarbetare där medarbetarens behov av att bli sedda lyfts, där samtalet är på lika villkor och där bådas behov blir tillfredsställda (Lindgren, 2001). Medarbetarsamtalet är inget lagstadgat samtal men kan ingå som en del av den samverkan som chef och medarbetare ska utföra enligt 3 kap. 1a-2§§ i arbetsmiljölagen (SFS 1977:1160) vad gäller medarbetarens arbetsmiljö, så väl som psykosociala faktorer, som sådana faktorer som påverkar den fysiska arbetsmiljön. Ett sätt att införa en sådan samverkan är att genomföra ett medarbetarsamtal. Oftast står det angivet i kollektivavtalet mellan fackföreningen och arbetsgivarorganisationen om hur, var, när och hur ofta medarbetarsamtal ska genomföras (Arbetsmiljöupplysningen, 2015-04-07).

2.2 Medarbetarsamtalets innebörd, syfte och innehåll

Medarbetarsamtal kan ha många olika definitioner. Vi väljer att belysa de definitioner som närmst beskriver vår egen uppfattning om vad ett medarbetarsamtal innebär.

”En förberedd regelbundet återkommande diskussion mellan chef och medarbetare avhandlande verksamhetens mål och medel och som präglas av ömsesidighet”
(Engquist, 1990 s, 31).

En något nyare definition men än dock med samma innebörd beskrivs så här:

”Ett utvecklingssamtal är ett samtal mellan medarbetaren och dennes närmaste chef. Det ska vara systematiskt genomfört med tydliga riktlinjer för båda parter om vilka områden som ska diskuteras. Utvecklingssamtalet ska vara regelbundet återkommande, helst en gång om året” (Hilmansson, 2012 s, 296).

I denna studie väljer vi att använda oss utav benämningen medarbetarsamtal vilket vi påtalat tidigare eftersom vi syftar till det samtalet en chef har med en medarbetare där medarbetaren är i fokus (Ronthy-Östberg & Rosendahl 1992).

Syftet med medarbetarsamtalet är att ge en ömsesidig och långsiktig återkoppling och skapa samförstånd, där både chef och medarbetare får framföra sina synpunkter på förändringar, utvecklingsmöjligheter och vilka kvalifikationer medarbetaren har. Syftet är även att lyfta vilka förväntningar chef och medarbetare har på varandra för att verksamheten ska nå uppsatta mål, bli attraktiv och vara tillfredsställande för båda parterna. (Westergren & Englund, 2006; Nyström, 1999).

Att finna motivation är något som oftast görs i samspel med någon annan. Inför ett medarbetarsamtal kan motivationen pendla beroende på olika faktorer. Till exempel kan syftet med samtalet vara mindre tilltalande om inte förståelsen för syftet finns. Då kan samtalet upplevas som ett besvärligt samtal som måste genomföras. Lika väl kan relationen mellan chef och medarbetare ha betydelse för motivationen inför samtalet, samt vilka tidigare erfarenheter som finns från sådana samtal och situationer. Finns en god relation mellan parterna känner i regel båda sig motiverade för att ha samtalet (Ronthy-Östberg & Rosendahl, 1992).

Medarbetarsamtalet handlar i regel fortfarande som det tidigare har gjort om att mäta resultat, planera och informera kring mål och alldeles för lite om att kommunicera och göra gemensamma mål. Detta är något som idag fortfarande håller på att utvecklas, efter att man insett betydelsen av kommunikation för ett givande samtal som kan leda till nya idéer och utveckling (Ronthy-Östberg & Rosendahl, 1992).

Under samtalet diskuteras i regel samarbetet i organisationen mellan medarbetarna men även om arbetsuppgifter, relationen mellan chef och medarbetare, arbetsmiljön, privatlivet och andra frågor som är viktiga för arbetet och för medarbetaren själv. Samtalet är helt enkelt något som ger möjlighet för chef och medarbetare att prata om sin nuvarande och framtida arbetssituation och vad som påverkar hur framtiden kommer att bli (Ronthy-Östberg & Rosendahl 1992; Jönsson, 2004).

Jönsson (2004) menar att medarbetarsamtalet ska vara en god grund för medarbetaren att lämna synpunkter på sådant som rör dennes arbetsmiljö, både inre som yttre. Medarbetaren ska även kunna lämna synpunkter på samarbetsklimatet och gruppdynamiken på arbetsplatsen. För att öka arbetstillfredsställelsen ska medarbetarens både inre och yttre faktorer tillgodoses. De *yttre faktorerna* är verksamhetens övergripande mål, arbetsmetoder, uppdraget, kompetensutveckling, färdigheter och kunskaper men kan även vara arbetslokaler, ljud och ljus. Arbetsmiljön (*den yttre faktorn*) kan vara den punkt i samtalet som ses som den lättaste delen att prata om.

De *inre faktorerna* är påverkansmöjlighet, befogenheter och ambitioner. Genom att lyfta dessa faktorer på ett medarbetarsamtal skapar det en ökad arbetstillfredsställelse. Det är dock de inre faktorerna som motiverar och leder oss till högre trivsel och välbefinnande och när de inre faktorerna lyfts upp är det också här som samtalet kan bli känsligare eftersom diskussionen förs kring samarbetet med chefen och samarbetet med kollegor i arbetsgruppen (Jönsson, 2004).

Tillslut ska alla dessa viktiga intressenter såsom organisationen, chefen och medarbetaren förenas i de gemensamma målen. Jönsson (2004) menar att det är många faktorer som måste samverka för att det ska generera till en ökad kompetens, trivsel, arbetstillfredsställelse, motivation och ambition, men ett redskap är just att ha ett medarbetarsamtal.

2.3 Chefens agerande och betydelse för medarbetarsamtalets utgång

Chefen ska genom att vara tydlig visa sitt engagemang och övertyga om meningsfullheten bakom samtalet även om medarbetaren är mindre motiverad. Detta gör chefen bäst genom att uttrycka sitt behov av medarbetaren och dennes idéer, tankar och erfarenheter (Ronthy-Östberg & Rosendahl, 1992). Inför medarbetarsamtalet är det *ledningens ansvar* att planera och förbereda samt att se till att syftet med samtalet lyfts så att chef och medarbetare har en grundpelare att stå på för att engagemanget ska stärka dem båda (Jönsson, 2004).

Ronthy-Östberg & Rosendahl (1992) lyfter att en ledares främsta uppgift är att vägleda, stödja, motivera och inspirera sina medarbetare. Medarbetarsamtalet visat sig vara en god grund för chefen att ta reda på vad både medarbetare och chef har för förväntningar på varandra.

Nilsson & Waldemarsson (2007) belyser att en chef ställs oftast inför ett krav på att genomföra strukturerade samtal med de människor som ligger under chefens ansvar. Vanliga samtal och professionella yrkesrelaterade samtal är i många avseenden lika varandra men det finns avgörande skillnader. I det professionella samtalet, som är ett viktigt arbetsverktyg, är samtalet till för att uppnå specifika mål så som att fördela ansvar, ge stöd, lösa problem, skapa delaktighet eller att kanske förmedla information som kan vara obehaglig. Professionellt strukturerade samtal kan liknas vid medarbetarsamtal där det krävs att chefen skjuter ifrån sig sina privata känslor och

reaktioner och agerar som ett stöd vilket således innebär att rollen som tas främst bygger på ett *aktivt lyssnande*. I ett annat fall kan samtalet handla om att tillrättavisa en medarbetare vilket leder till att chefen intar ett mer stramare förhållningssätt där en tydligare målriktning om vad samtalet ska gå ut på ges.

Jönsson (2004) belyser att ett vanligt fel chefer gör är att de övertar samtalet, när det i själva verket är medarbetaren som ska disponera den mesta av tiden. Ett annat fel är att samtalet kan upplevas som ett förhör, vilket kan leda till att svaren från medarbetaren är anpassade till vad de tror chefen vill höra. Saker som bör tänkas på inför ett medarbetarsamtal som chef är att inte prata sönder samtalet eller att förhöra sin medarbetare. Som samtalsledare handlar det om att ställa frågorna rätt genom att inte använda slutna frågor som endast ger sådana svar så som ja eller nej, utan öppna frågor som gör mottagaren villig att svara och berätta mer djupgående.

För chefen är medarbetarsamtalet snarare ett samtal som ger chefen information som kan förbättra hans/hennes ledarskap och en möjlighet att påverka medarbetaren att göra ett bättre jobb, men samtalet kan även innebära att chefen fångar upp nya idéer och tankar som medarbetaren har och som kan leda till förbättringar av verksamheten. (arbetsmiljöupplysningen, 2015-04-07; Jönsson, 2004).

Den mesta forskningen pekar på att chefs sätt att utöva ledarskap har betydelse. Om en chef är relationsorienterad, visar intresse och visar omtanke, vägleder sina medarbetare tydligt och är inriktad på att genomföra uppdrag tillsammans med medarbetarna, skapar det nöjda och friska medarbetare (Sandahl, Falkenström & von Knorring, 2010).

2.4 Medarbetarens känslor kring medarbetarsamtal

För medarbetarens del är det chefen som ska lyfta syftet med medarbetarsamtalet och dessa regelbundna samtal är viktiga för medarbetarens fortlöpande utveckling menar Westgren och Englund (2006). Medarbetaren bör förstå verksamhetens mål och riktlinjer, men det ska även ges en möjlighet för medarbetaren att kunna förändra sin arbetssituation till det positiva (Nyström, 1999).

Enligt Jönsson (2004) finns det de medarbetare som motsätter sig till att ha medarbetarsamtal. En anledning till varför de motsätter sig kan vara för att de anser att det inte lönar sig eftersom tidigare samtal inte har resulterat i något av värde. De medarbetare som vägrar att ha samtalstypen kan inte påverkas, men chefen bör fortsätta att erbjuda medarbetarna dessa samtal ändå.

Nyström (1999) belyser att en mängd av varierande känslor väcks hos medarbetaren både innan, under och efter själva medarbetarsamtalet. Känslor som kan väckas kan vara en välkommen känsla till en obehagskänsla, vilket gör att samtalet upplevas som antingen positivt eller negativt. Om en positiv erfarenhet ska uppstå gäller det att det

finns ett samförstånd till varandra, ett visat engagemang, inlevelse och sympati eftersom ansvaret är gemensamt.

2.5 Grunden för effektiva samtal

Medvetenhet om sig själv och hur man agerar vid samtal är nyckeln till att erövra kunskap om hur ett samtal genomförs på bästa sätt menar Hilmarsson (2008). Genom samtal kan det skapas goda relationer som i sin tur resulterar i ett skapande av goda prestationer. Samtal är helt enkelt ett sätt som gör det möjligt att påverka andra. Konsten att samtala effektivt är en färdighet som byggs upp genom egna upplevelser och erfarenheter.

Något som ligger till grund för att utveckla sin förmåga till att samtala effektivt, är att lära känna sig själv och sina brister i samtal. Alla människor har primitiva försvarsreaktioner, men det är först när vi lärt oss acceptera våra brister som vi kan erövra ödmjukhet som är en förutsättning för bra och givande samtal. En effektiv ledare kan möta människan bakom yrkesrollen och det är det som skapar en medverkan och ett engagemang hos medarbetaren. Med andra ord ska en ledare ha en känslomässig förmåga för att det ska leda till ett bra och effektivt samtal (Hilmarsson, 2008). Sandahl m.fl. (2010) belyser liknande tankar om vikten att förstå hur människan själv fungerar och att veta att interaktion med andra människor innebär att handskas med olika känslor som kommer upp till ytan. Tillit måste finnas till sin egen förmåga att handskas med de känslor som kommit fram för att känna sig trygg i rollen som chef, men även för att känna sig trygg i sin kommunikation för att möta de situationer som kan kännas problematiska.

Hilmarsson (2008) beskriver att ineffektiva samtal som inte har ett tydligt syfte leder till medarbetare som inte själv kan ta ansvar. Otaliga organisationer idag har en chef med många medarbetare under sig och chefen kan inte stå för att lösa alla deras problem. Samtalen mellan chef och medarbetare måste vara effektiva där de förstår varandra, så att medarbetaren till stor del kan lösa sina problem själv. Effektiva samtal är på så sätt ett grundelement för att medarbetarna ska ta det ansvar som krävs i dagens platta organisationer. Lika väl gäller det att medarbetaren är medveten om sitt ansvar i samverkan med chefen vid exempelvis ett medarbetarsamtal.

Även Jönsson (2004) lyfter att vid en alltför stor organisation med många medarbetare, finns det de chefer som motsätter sig till att utföra medarbetarsamtal. Den största anledningen är att de har för många medarbetare under sig och tiden räcker inte till. Ska samtalet vara av kvalitet och leda till något bra, kan det bli lidande vid en allt för stor organisation och samtalen kan bli ineffektiva istället.

Inom alla human service organisationer är mötet med människor en stor del i arbetet. Ett professionellt bemötande är därför av största vikt i sådana organisationer och inte minst från chefer. Holm (2009) framhäver att professionellt bemötande präglas av förmågan till empati. Empati är komplext med många definitioner men det författaren väljer att

beskriva det som, handlar till viss del om att lyssna in det som är av någon annans intresse och ha en förmåga att förstå den andras känslor och besvara dem med hänsyn. Som en förutsättning för att ett samtal ska bli givande och tolkas korrekt, består det professionella samtalet och mötet av att vara tydlig i sin kommunikation. Med tydlighet menar Heide, Johansson och Simonsson (2005) att budskap som ska framföras i samtal måste förklaras och förädlas. Det vill säga vid samtal kan det krävas förklaringar på den information som ska lämnas och att den är anpassad för mottagaren, för att budskapet ska nå fram.

2.6 Medarbetarsamtals hinder för ökad arbetstillfredsställelse

Nyroos, OlinScheller, Sandlund, Jakobsen och Nahnfeldt (2010) lyfter fram att i ett medarbetarsamtal finns det vissa hinder som försvårar möjligheten för medarbetaren att lyfta negativa upplevelser rörande sina egna arbetsförmågor och hur medarbetaren hanterar dem. Nyroos m.fl. (2010) hänvisar i sin studie till att normen om att vara en *god medarbetare* är det som påvisar hinder för ett givande medarbetarsamtal. En god medarbetare ska vara flexibel, positiv till hög arbetsbelastning men även lojal och stresstålig. Genom att vilja vara en god medarbetare upplevs det som svårare att berätta för sin chef hur denne upplever sin arbetsplats och sin arbetssituation. Medarbetaren vill helst inte dela med sig av sina upplevelser som är negativa för att inte passa in i rollen som en god medarbetare.

Enligt vad resultatet i Nyroos m.fl. (2010) studie visar, så kan på så sätt ett medarbetarsamtal vara en problematisk arena för att prata om frågor som rör stress till exempel och hur detta hanteras, vilket också kan ses som en minskad möjlighet till att få medarbetarsamtalet till att verka för en ökad arbetstillfredsställelse och välbefinnande. Medarbetarsamtalet blir så att säga en mindre lyckad metod för att lösa sådana problem som rör stresshantering, då viljan hos medarbetarna att berätta om sina problem, inte är lika given.

Eftersom medarbetarsamtalen även har en tydlig koppling till mätning av prestationer och även i förlängningen en inverkan på den individuella lönesättningen, blir det svårt för medarbetarna att verkligen uttrycka sina åsikter och värderingar som inte riktigt passar in i vad som anses vara en god medarbetare (Nyroos m.fl, 2010; Jönsson, 2004).

2.7 Maktstrukturer i samspelet med andra

Lindgren (2001) beskriver i sin avhandling *“Utvecklingssamtal mellan chef och medarbetare - Undersökning av en samtalstyp i arbetslivet”* att idag ses medarbetarsamtal mer som ett årligt återkommande samtal mellan chef och medarbetare. Det är också chefen som förbereder och kallar medarbetaren till samtalet. I gengäld vill chefen ha utbyte av information om olika saker och medarbetaren vill ha en gemensam planering för framtiden.

Det som framkommer i Lindgrens (2001) studie är att medarbetarsamtalen utgår från att samtala om arbetsförhållanden, relationerna till alla som är verksamma i organisationen, personliga förhållanden och utvecklingsbehov. I sin helhet av samtalet menar författaren att det är chefen som bestämmer på grund av att det är chefen som inleder samtalet, ställer frågor, analyserar, ger beröm, råd, sammanfattar samt tolkar och värderar det som sagts och sätter stopp för samtalet. Ses det ur den aspekten är det chefen som har makten och som styr genom hela medarbetarsamtalet. Lindgren menar att den som tar på sig rollen att vara samtalsledaren, vilket oftast chefen gör, leder detta till att det är chefen som har en högre makt i interaktionen med sin medarbetare.

“Cheferna dominerar alltså interaktionen. Samtalen är därför inte jämbördiga utan kan snarast beskrivas som styrda samtal”. (Lindgren, 2001 s, 242).

Lindgren (2001) menar att medarbetarna är omedvetna om den maktdominans som chefen har, som framgår tydligt under vissa delar av samtalet men som tonas ner i andra delar. Samtalet kan uppfattas som jämbördigt för att medarbetaren upplever att de får all uppmärksamhet från chefens håll. Lindgren menar att samtalet bara lyser upp att vara jämbördigt eftersom medarbetaren är lite godtrogen.

Enligt Heide m.fl. (2005) och Sandahl m.fl. (2010) kan maktrelationen påverkas huruvida parterna är beroende av varandra. Chefen är beroende av att medarbetaren väljer denne som sin ledare för att få makt som sedan kan stärkas genom kommunikation. På detta vis har båda parterna någon form av makt vilket gör det mer jämställt dem emellan. Kommunikation och makt påverkas av vilka roller vi har inom verksamheten och de förväntningarna vi har på varandra i vår kommunikation. En medarbetare har en förväntning av hur chefen ska kommunicera likaväl som chefen har en förväntning om hur medarbetaren ska kommunicera.

Chefen har på så sätt genom sin formella position en viss formell makt som kan påverka utgången av ett samtal. När sedan ett medarbetarsamtal ska ske, är den miljön där samtalet ska utföras en del av vad som påverkar samspelet. Maktförhållandet mellan chef och medarbetare och den kommunikation dem emellan har även en inverkan på samspelet. Miljön är en del av kommunikationen, då miljön förmedlar känslor och stämningar. Detta kan i sin tur påverka hur samtalet fortskrider och hur medarbetaren eller chefen upplever jämlikhet mellan varandra i samtalet. Det kan även påverka samtalets utgång beroende på om någon av dem innehar en högre makt då miljön är mer anpassad eller bekväm för den ena (Nilsson & Waldemarsson, 2007; Maltén, 1998).

2.8 Perspektiv på köns betydelse för samtalets utgång

Nilsson och Waldemarsson (2007) belyser att de får generalisera väldigt mycket och dela upp män och kvinnor i olika grupper för att kunna beskriva i stora drag vad manlig och kvinnlig kommunikationsstil är. Författarna menar att män lutar sig mer åt det abstrakta språket, som innebär ett mer akademiskt och faktainriktat språk samt att de har ett mer rationellt och opersonligt språk. Det konkreta språket lutar sig mer åt den

kvinnliga kommunikationsstilen som är mer situationsbetingad och inriktad på känslor. Kvinnor riktar in sig på relationsnivån medan män har fokus på innehållsnivån.

Ronthy-Östberg och Rosendahl (1992) menar att det finns skillnader men även mycket som förenar i hur både män och kvinnor samtalar. Även dessa författare får generalisera mycket då det i stora drag handlar om att vi är olika individer med olika synsätt och inte att vi är man och kvinna. De generella dragen författarna dock belyser är att kvinnor är mer mjuka i sin kommunikation än vad män är. Kvinnor bemöter andra med högre känslighet när de kommunicerar. De är även mer sökande, tvekande, tröstande och prioriterar relationen mellan den de samtalar med. Männen är generellt sett (enligt samhällets konstruerade könsordningar) mer hårda och går rakt på sak när de samtalar. Män anses även vara mer logiska än kvinnor och de anses vara problemlösare.

När två kvinnor samtalar med varandra är det oftast de mjuka frågorna som diskuteras vilket innebär samarbete, upplevelser och relationer. När det gäller samtal mellan man och kvinna kan det skapas obalans om mannen vill fokusera på sakuppgifterna, alltså faktainnehållet som själva (medarbetar) samtalet ska innehålla, men lika väl kan det krocka om kvinnan mer vill föra en dialog kring relationer och samarbetet. En kvinna bör inte fastna för mycket kring känslor och relationer och en man bör inte fastna för mycket kring fakta när de samtalar med varandra (Ronthy-Östberg & Rosendahl, 1992).

Avslutningsvis belyser Nilsson och Waldemarsson (2007) att en person som har både feminina och maskulina drag i sin kommunikation är också den personen som bäst kan prestera i de olika samtalsrelationerna. Samtidigt i det stora hela är det inte så stor skillnad i hur män och kvinnor kommunicerar eftersom vi alla har olika sätt att uttrycka samma upplevda verklighet, oavsett om vi är män eller kvinnor.

3. Teoretisk referensram

I följande avsnitt har vi valt att belysa teoretiska perspektiv som är betydelsefulla inom socialt arbete och som har betydelse för att förstå hur samspelet, interaktionen eller kommunikationen mellan två eller flera parter kan komma att påverkas i till exempelvis ett medarbetarsamtal. Därför belyser vi teorier i kommunikation och andra aspekter så som två motivationsteorier. De beskriver skillnader men även likheter som är betydelsefulla för motivation och tillfredsställelse. Vi belyser även rollteori för att förstå de maktförhållanden som kan påverka medarbetarsamtals utgång för motivationen och tillfredsställelsen.

3.1 Kommunikationsteorier

Heide, Johansson och Simonsson (2005) menar att kommunikation är en interaktion mellan människor och den komplexitet som ligger till grund är inte alltid enkel. Kommunikationens grund för hur väl en person kan förmedla och samtala beror oftast på olika förkunskaper, ens tidigare erfarenheter i samtal samt de värderingar och attityder individen har.

Nyström (1999) beskriver att när vi är med andra människor skapas det oavsett om vi tänker på det eller inte, en ömsesidig kommunikation med andra genom alla våra olika signaler som vi sänder ut. Dessa budskap tas emot, tolkas och formas hos motparten och öppnar upp ett medvetande hos den andre. Nilsson och Waldemarsson (2007) menar, för att kommunikation ska uppstå krävs det två grundläggande element. Det ena elementet är ett lyssnade där även intryck och tolkningar ingår och det andra är talandet där avsikt och uttryck ingår. Ronthy-Östberg och Rosendahl (1992) menar att samtala är ett sätt att umgås, att lära känna varandra och att känna gemenskap med andra. Själva samtalet tas många gånger för givet fast det är som tidigare påtalat ett viktigt arbetsredskap, som först när det inte fungerar som det sätts på prov vilket är då många inser hur svårt det kan vara att föra ett samtal. För att det ska bli ett lyckat samtal krävs ömsesidig respekt, ärlighet, öppenhet och åsiktsfrihet.

3.1.1 Verbala och icke-verbala signaler i interaktion med andra

Kommunikation är en komplex process. Komplexiteten i kommunikation kan förklaras genom det Maltèn (1998), Mikkelsen (1998) och Nilsson och Waldemarsson (2007) menar, att kommunikation är en symbolisk aktivitet som innebär att det är flera olika signaler som förmedlas. Det är både *verbala och icke-verbala signaler* som förmedlas. De verbala signalerna är det vi förmedlar genom vårt talspråk, vår dialekt men även det vi printar ner i skrift. De icke-verbala signalerna är de signaler vi förmedlar genom vårt kroppspråk och de gester vi använder så som ansiktsuttryck och kroppshållning, vilket i sin tur innebär att kommunikation kan ske utan att vi vet om det. Kommunikation sker genom ett utbyte av information där både verbala och icke-verbala signaler påverkar oss i vår kommunikation, hur vi tolkar informationen och hur vi upplever varandra. Om dessa verbala och icke-verbala budskap inte stämmer överens kan budskapet tolkas på ett sätt som inte var menat från början.

3.1.2 Aktivt lyssnade

När ett aktivt lyssnande brister är det här som missförstånden i kommunikationen kan uppstå. Detta i sin tur kan leda till konflikter (Nilsson & Waldemarsson, 2007). För att inte konflikter ska uppstå menar Ronthy-Östberg och Rosendahl (1992) att lyssna är bland det viktigaste som kan ske i ett samtal.

Ett *aktivt lyssnade* är ett begrepp Thomas Gordon (1977 se Maltén, 1998 s. 48) gett en definition åt. Han menar att ett aktivt lyssnade är mer än att bara lyssna och visa empati. Det handlar även om att bekräfta för motparten att man har förstått det talaren har berättat. Detta brukar innebära att motparten öppnar sig för mer djupgående samtal och resonemang.

Lyssnaren måste ge all sin tid och all sin personlighet och lyssnaren måste kunna ta emot de känslor som förmedlas utan att värdera dem. Hilmarsson (2008 och 2012) och Nilsson och Waldemarsson (2007) definierar även aktivt lyssnade som något som inte enbart handlar om att lyssna, utan det budskapet som talaren försöker förmedla, försöker sedan mottagaren att sammanfatta kort för att därefter fråga om dennes tolkning stämmer överrens med det egentliga budskapet.

Både Mikkelsen (1998) och Ronthy-Östberg & Rosendahl (1992) beskriver principer som bör följas vid ett aktivt lyssnande. Författarna menar att ett enkelt språk ska användas så som att tala tydligt men även att inte prata för mycket. En aktiv lyssnare ska bara ställa en fråga i taget och inte avbryta talaren. Att ha tålmod och låta den andre få tänka samt våga vara tyst, visa empati och respekt är också något som bör följas. Vidare är återkoppling viktigt men även att ha ögonkontakt och vara uppmärksam på hur den andre mår. Detta är betydelsefullt för att kunna hålla en så god och positiv atmosfär som möjligt. Vidare beskriver författarna att lyssna är bland det viktigaste som kan göras i ett samtal där lyssnaren dessutom fullständigt ska glömma sig själv för en stund för att fullt ut kunna koncentrera sig på den person samtalen utförs med.

Jönsson (2004) lyfter olika stilar när det aktiva lyssnandet brister så som den *passiva lyssnaren* som innebär den lyssnaren som hör med ett öra, funderar på något annat och som inte bryr sig om den person samtalen utförs med. Den *negativa lyssnaren* letar efter fel och brister i det som medarbetaren/chefen framför i sitt samtal, märker ord och rent av retar sig på det som framförs. Den *misstänksamme lyssnaren* tror att det som sagts är ett dolt budskap som innehåller kritik eller ifrågasättande på vad medarbetaren eller vad chefen sagt och gjort. *Otåligt lyssnande* innebär att inte låta den andre samtala till punkt. Den otåliga lyssnaren är rastlös i kroppen, vill gärna avbryta och tittar ofta på klockan istället för att lyssna. *Positivt lyssnande* innebär att vända allt negativt till positivt vilket kan leda till att chefen till exempel inte riktigt hört på vad som har sagts.

Ronthy-Östberg och Rosendahl (1992) menar att trots alla konstens regler finns det de personer som inte kan lyssna och den vanligaste orsaken till detta är självupptagenhet eller så ligger det en rädsla bakom att bli beroende av någon annan. Det kan även bottna

sig i en rädsla av att få höra andras tankar och åsikter, detta för att ens världsbild kan påverkas och kan bli annorlunda om det sker ett intagande av ett aktivt lyssnande.

3.1.3 Feedback

Pousette, Jacobsson, Thylefors och Hwang (2010) menar i sin studie att positiv eller negativ feedback är något som kan påverka arbetsglädjen och engagemanget inom organisationen. Positiv feedback kan leda till ökad arbetsglädje när samtidigt negativ feedback kan leda till förbättring och ökad effektivitet inom organisationen, beroende på hur feedbacken lämnas. Vid ett lämnande av negativ feedback förutsätter det att medarbetaren inte tar det åt sig som om det vore fel på dennes identitet eller som person. Det är på så sätt viktigt att chefen har en god förmåga att kunna hantera både negativ och positiv feedback, dels för medarbetarens arbetsglädje men även för organisationens möjlighet att utvecklas och förbättras. Liknande belyser även Jönsson (2004) och menar att det krävs att chefen tänker sig för innan så att inte feedbacken upplevs som kritik. Äkta feedback ska aldrig innehålla en värdering, beskyllning eller tillrättavisning. Feedbacken ska vara menad som en hjälp, den ska ges vid rätt plats och tidpunkt men även gärna så fort som möjligt. Den ska också vara konkret vilket innebär att som chef är det av vikt att påtala till någon när denne till exempel kommer försent att deras beteende och handlande kan påverka alla andras arbete.

Asmuß (2006, 2008) beskriver i sina studier att *negativ feedback* är något som kan behöva lyftas under medarbetarsamtalet och som oftast kan framstå som problematiskt för både chef och medarbetare. Medarbetaren kan ha svårigheter att möta den negativa feedback chefen ger. Chefer visar sig i regel vara bra på att tala men mindre bra på att lyssna på de verbala och icke-verbala signaler som medarbetaren sänder. Det är därför av vikt att chefen är kommunikativt kompetent och lyssnar in de signaler medarbetaren sänder ut för att till exempel negativ feedback ska tas emot på rätt sätt.

Att vara ärlig och uppriktig när beröm ska framföras är sådant som är viktigt men det krävs eftertanke så att berömmet inte upplevs som smicker. Det är betydelsefullt att vara saklig i sitt beröm genom att lyfta en konkret händelse som medarbetaren har gjort bra. Detta gör att de verkligen förstår och tar till sig berömmet på rätt sätt. För att bli hel som människa behöver vi både positiv och negativ feedback och oftast är det inga problem. Ett ärligt beröm genererar oftast till glädje och som sedan växer inom personen. Däremot behöver inte chefen alltid hålla sig till konkreta händelser eller situationer, utan det viktigaste är att belysa någon form av feedback. Att ge beröm och uppmuntran är sådant som visar att där finns ett engagemang från chefens håll (Ronthy-Östberg och Rosendahl, 1992; Mossboda, Peterson och Rönnholm, 1998).

Travis (2006) belyser andra aspekter i sin studie men menar liknande att en medarbetare behöver få en bekräftelse som visar på att medarbetaren är en viktig person i organisationen. Det som författaren dock vill tillägga är att det även är viktigt att få bekräftelse utifrån mer personliga egenskaper och karaktär. Detta för att medarbetaren ska få en inre motivation till att sikta högre för att uppnå organisationens mål och för att känna tillfredsställelse på sin arbetsplats.

3.2 McClellands behovsteori -med utgångspunkt i Maslows behovstrappa

Jacobsen & Thorsvik (2008) lyfter Abraham Maslows modell som var en av de största forskarna kring motivation. Han är känd för sin behovstrappa som bygger på fem nivåer som är hierarkiskt ordnade. Teorin bygger på de psykologiska mekanismerna men går ändå att tillämpas inom en rad olika områden. Utmärkande har det varit kring studier inom organisationer.

Vi väljer att studera McClellands behovsteori som har sin utgångspunkt från Maslows behovsteori. Det är en teori som grundar sig på den kritik Maslows behovstrappa har fått. Utifrån Maslows teori följs människans mänskliga behov i en viss ordning där ett behov måste vara uppfyllt först för att kunna gå vidare till att uppfylla nästa. Maslow menade att efter hand sker en utveckling av individens behov men de underliggande behoven måste först vara tillfredsställda innan människan kan gå vidare upp i trappan. Kritiken till Maslows behovstrappa är för att det är oklart om vad som ligger i grund för hur och när en individ kan flytta upp i trappstegen eller inte. Empiriskt sett är det svårt att fastställa om de fem utgångspunkterna i Maslow behovstrappa är så starkt hierarkiskt ordnade som de beskrivs (Jacobsen & Thorsvik, 2008; Bergmark, 1998).

För att kunna förstå McClellands behovsteori måste vi förklara Maslows teori även om det inte är den vi fokuserar på. Vårt val att belysa McClellands behovsteori grundar sig i att den beskrivs ur ett arbetsrelaterat perspektiv.

Enligt Jacobsen & Thorsvik (2008) ser Maslows behovstrappa ut enligt följande:

1. *De fysiologiska behoven* måste vara tillfredsställda först för att vi överhuvudtaget ska överleva och de basala fysiska behoven är bland annat sömn, törst, värme, hunger.
2. *Trygghetsbehovet* rör sig kring trygghet, skydd, stabilitet.
3. *Sociala behov*, omfattas av kärlek, vänskap, barn och nära relationer till andra och i dessa sociala grupper skapas det känslomässiga band.
4. *Behov av uppskattning och erkännande* av andra för att självkänslan och självrespekten ska öka.
5. *Behov av självförverkligande*, är det sista steget som innebär om personen kan lyfta sina talanger och förmågor.

McClellands menar att utifrån de sociala behoven, som beskrivs i tredje punkten i Maslows trappa, måste samarbetet med andra fungera och en medarbetare måste få känna sig delaktig. Det skapas härmed en motivation för arbetet och ett engagemang runt arbetsuppgifterna. I fjärde punkten är det individens behov av att få bekräftelse och uppmuntran både från kollegor som från chefen. Denna feedback är även kopplat till att medarbetaren själv ska känna sig nöjd och vara tillfreds med sina egna insatser i arbetet. I femte punkten, behov av självförverkligande, kan det handla om att var nöjd i sitt yrkesval och där medarbetaren kan ägna sig åt självutveckling. Till exempel kan medarbetaren göra det genom att visa vilka förmågor denne har, men där medarbetaren även får lov att vara kreativ och erbjuda organisationen sina kunskaper och sina

kompetenser. Det kan även handla om att medarbetaren vill ha högre befattning eller fler utmaningar och genom ett ökat behov av detta slag, kan individen känna tillfredsställelse i sitt arbete (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

Jacobsen och Thorsvik (2008) lyfter utifrån McClellands teori att insikten om belöningssystem och hur det ska utformas är en förutsättning för att motivera sina medarbetare. Alla har vi olika behov för att bli motiverade vilket kan vara att en drivs av högre lön, en annan av sociala aspekter och en tredje av feedback från kollegor och chefer. Med detta är det inte givet att bara för att individerna arbetar i samma organisation behöver de inte drivas av samma motivation för samma sak. Författarna belyser även inre och yttre belöningar där inre belöningar innebär att vi drivs av en känsla av att göra något gott för oss själva. De yttre belöningarna är lön för mödan för det utförda arbetet, vilket även kan vara högre status eller en högre position i organisationen eller bättre arbetstrygghet.

3.3 Herzbergs motivationsteori

Vi väljer också att belysa ytterligare en motivationsteori även om de är väldigt lika varandra. Detta gör vi eftersom vi har sett en skillnad mellan teorierna som är viktig att belysa för vårt syfte. Skillnaden är att teorierna har olika faktorer om vad som bidrar till motivation och tillfredsställelse för medarbetarna där åsikterna går isär vad gäller specifikt löns inverkan på motivationen.

Abrahamsson och Andersen (2005) lyfter Herzbergs teori om motivation och tillfredsställelse i arbetslivet. Han har utfört studier för att undersöka vilka faktorer som kan bidra med tillfredsställelse och missnöje hos anställda. Herzbergs motivationsteori bygger på två faktorer; motivation och hygien. Hygienfaktorerna är sådana faktorer som beskriver den kontext eller miljö som den anställde arbetar i. Enligt Herzberg har dessa faktorer ingen motiverande effekt i arbetslivet. Hygienfaktorerna är:

- *Organisationens politik och administration*- det vill säga verksamheten som helhet.
- *Chefen eller arbetsledningen*- vilken kompetens chefen har och hur den kan handleda sina medarbetare genom ett rättvist agerande.
- *Arbetsförhållandena*- så som det rent fysiska arbetsförhållandet på arbetsplatsen (ljus, ljud, buller med mera).
- *Mellanmänniska förhållanden*- mellan chef och medarbetare och förhållandet medarbetare emellan.
- *Lön*
- *Status*
- *Trygghet i arbetet*- Anställningsskydd.
- *Privatlivet*- trivseln på arbetsplatsen kan påverkas av privatlivet.

Motivationsfaktorer är däremot det som Herzberg menar kan påverka vår tillfredsställelse och motivation på arbetsplatsen.

- *Prestationer*- tillfredsställelsen i att genomföra arbetet, att lösa problem.
- *Erkännande*- att få beröm för välutfört arbete.
- *Arbetsuppgifterna*- att de är intressanta, varierande och skapande.
- *Ansvar*- att ha kontroll över sin egen arbetssituation
- *Befordran*- tilldelad högre ansvarsområden, få högre formell ställning.
- *Utveckling*- möjligheten att utvecklas och lära sig nya saker.

Motivation är varken en morot eller en piska. Motivation är en inre drivkraft som ligger latent hos alla människor och som får oss att göra något när vi har lust till det. Herzberg menar även att om belöning ges till exempel i form av högre lön (hygienfaktor) kommer den belöningen bli mer självklar för medarbetaren, vilket kan leda till att de kräver mer. Den dagen den belöningen inte kan öka lika markant blir den dagen då moroten förvinner från medarbetaren att anstränga sig i sitt arbete. Däremot är de motivationsfaktorer som belyses, så som uppskattning och möjligheten att utvecklas sådana faktorer som kan bidra med ökad motivation och tillfredsställelse för medarbetarna (Abrahamsson & Andersen, 2005).

3.4 Goffmans dramaturgiska rollteori

Rollteorin handlar om människors samspel med andra och hur deras förväntningar och tolkningar föranleder dem att reagera på ett visst sätt. Enligt Goffmans (1974) *dramaturgiska rollteori* menar han att vi alla människor spelar en slags teater med olika roller där vi vill göra intryck på vår publik, precis som om vi vore skådespelare. När vi visar oss för andra människor och berättar saker som rör oss själva, vill vi kontrollera och styra vilken information vi överlämnar för att lämna ett så gott intryck av oss själva som möjligt. Vi vill helt enkelt styra vad andra ska få för uppfattning av oss och vilka förväntningar de ska ha. På så sätt kan det vi vill förmedla eller ge intryck för vara avsiktligt och grundat på ett medvetet val. Detta då traditionen inom till exempel den sociala status personen har, gör att personen förväntas agera och framföra sig på ett särskilt vis.

Vidare menar Goffman (1974) att alla människor samtidigt antingen avsiktligt eller omedvetet väljer att visa upp en viss fasad av sig själva som någonstans bestämmer hur intrycket av människan ska formas för sin publik. Personlig fasad kan byggas på sådant som vad en person visar genom klädval, kön, ålder, storlek eller utseende. Det kan även innebära hur personen till exempel gestikulerar, talar eller vilken kroppshållning personen har. Det handlar om att på något sätt försöka att identifiera sig själv med en annan person genom de delar som är betydelsefulla för en själv. Detta är sådant som kan inverka på vilket intryck man får av den andra personen. Lika väl finns det den yttre fasaden som kan innebära att det personen visar upp av i själva bakgrunden av sin "scen", som till exempel vilka möbler som finns eller hur inredningen ser ut (på sitt kontor) kan inverka på vilket intryck man får av personen bakom fasaden.

4. Metod

I detta avsnitt kommer vi beskriva forskningsprocessen och hur vi har gått tillväga för att finna empiri. Vår presentation kommer innefatta vårt urval och tillvägagångssätt och vad som varit grunden för den metod vi har valt samt vilka etiska överväganden vi har försökt att förhålla oss till.

4.1 Tillvägagångssätt vid datainsamling

Enligt Patel och Davidson (2011) ska forskningsprocessen genomföras i flera steg där första steget startar med att identifiera problemområdet för att sedan formulera ett syfte. Därefter söker forskaren efter befintlig kunskap och tidigare forskning om ämnet för att sedan välja ut en representativ grupp för undersökningen. Ett val av vilken metod som behövs för att genomföra studien och som blir mest lämplig för att uppnå syftet är det steg som kommer efter. Metoden väljs utifrån det som forskarna vill få fram för att till slut bearbeta, analysera och rapportera det material man har fått fram i sin undersökning. Utifrån vårt syfte och våra frågeställningar väcktes nyfikenheten i oss och vi bestämde oss för att undersöka fenomenet medarbetarsamtal och olika kommunikationsteorier som vi ansåg kunde påverka medarbetarsamtalets utgång. Vi valde även att studera sådana motivationsteorier som kunde påverka välbefinnandet, motivationen och arbetstillfredsställelsen hos medarbetaren. Vi såg dessutom att undersökningen var praktiskt möjlig att genomföra eftersom frågorna gick att ställas och undersökas empiriskt.

4.1.1 Litteratursökning

Vid sökning av tidigare forskning har vi funnit relevant litteratur som belyser tidigare kunskaper om medarbetarsamtalet och vad det innebär. Vi har även funnit olika perspektiv på kommunikationens betydelse och andra faktorer som påverkar kommunikationen mellan människor. En del väsentlig litteratur har vi funnit genom sökning i ämnesspecifik databas så som social services abstracts med sökord så som *job motivation, *leadership, *job satisfaction, *human service. Bland annat har vi funnit intressanta vetenskapliga artiklar genom databasen som beskriver vad som skapar tillfredsställelse, motivation och välbefinnande på arbetsplatsen inom människovårdande yrken och vad som i sin tur påverkar detta.

4.1.2 Kvalitativ metod - fenomenologisk ansats

Patel och Davidson (2011) beskriver att i en kvalitativ metod är det människornas upplevelser som är viktigast att fånga. Undersökningen vi har genomfört är en kvalitativ metod enligt vad författarna belyser och det upplägg vi valt är att föra anteckningar samt spela in intervjuerna där respondenterna fått svara öppet och fritt med egna ord, och där alla respondenterna har fått samma frågor att svara på. Genom att bara anteckna menar Patel och Davidson (2011) att det finns en risk att en hel del av materialet som kan vara av vikt försvinner, därför har det varit av extra vikt att få samtycke för inspelning av respondenternas svar för att inte förlora relevant material för studiens syfte.

Vår forskningsstrategi har en fenomenologisk ansats enligt Patel och Davidson (2011). Den fenomenologiska ansatsen grundar sig i att vi har varit intresserade utav människors uppfattning och tankar om ett specifikt ämne/fenomen, så som medarbetarsamtalet. Medarbetarsamtalet kan sägas vara ett konstruerat fenomen. Varför det är ett konstruerat fenomen är att det inte är givet att man samtalar på samma vis och om samma ämnen med sina medarbetare under de olika medarbetarsamtalen som genomförs. Fenomenologin har att göra med hur människor upplever olika aspekter av sina liv och om hur olika fenomen är konstruerade genom våra upplevelser. Vår fenomenologiska ansats grundar sig på att vi har försökt att framföra respondenternas erfarenheter på ett sätt som i första hand beskriver deras upplevelser av medarbetarsamtalet så som de har berättat om dem. Detta har gjorts därför att var och ens intryck av medarbetarsamtalet inte är saker och ting som är förutbestämda eller givna för alla människor, utan det är olika beroende på den enskilde individens livsuppfattning och deras förförståelse. Det vill säga att det finns så som Denscombe (2009) beskriver, multipla verkligheter och uppfattningar av medarbetarsamtalet som vi anser viktiga att belysa. Detta har i sin tur präglat våra frågors utformning för att få sådant material som vi var intresserade av. Genom våra öppna frågor ansåg vi att vi kunde gå in på djupet i respondenternas tankar och känslor kring medarbetarsamtalet eftersom det var deras erfarenheter och upplevelser som vi var intresserade av att få fram.

4.1.3 Abduktiv ansats

Genom studiens gång har vi haft en abduktiv ansats då vi pendlat mellan deduktion och induktion. Utifrån syftet har vi haft en deduktiv ansats genom att vi utgått från allmänna teorier om hur kommunikationen blir effektiv och givande, och teorier som beskriver vad som påverkar det vi väljer att berätta för andra. Detta har vi gjort för att sedan studera vilken inverkan kommunikationen har på motivation och välbefinnande. Enligt Thurén (2007) är en deduktiv ansats något som även kan stärka objektiviteten i arbetet genom att forskarnas egna värderingar inte färgar resultatet eftersom man utgår från redan befintliga teorier om ämnet. Vi har dock pendlat mellan empiri och teori på så sätt att vi har utgått från kommunikations teorier när vi samlade ihop det empiriska materialet för att sedan bygga på med andra teorier inom motivation för att kunna bekräfta resultatet och för att syftet med studien skulle uppnås. Dock har vi även försökt att hålla ett induktivt perspektiv och varit öppna för nya teorier som har kunnat komma fram genom studien.

4.1.4 Urval av respondenter samt avgränsningar

Vi har valt att intervjua åtta medarbetare som alla har arbetat inom äldreomsorgens olika former av vårdboende för äldre under en längre tid. Respondenterna har varit mellan 30-65 år och alla har varit kvinnor. Vi valde att utesluta medarbetare inom hemtjänst och annan verksamhet för att avgränsa området inom äldreomsorgen. Fyra av respondenterna arbetade inom privata vårdboende och de andra fyra arbetade inom kommunala vårdboende. Majoriteten av respondenterna arbetade dagtid varav två var nattpersonal.

Vi valde ut våra respondenter genom att de var tillgängliga för oss, och gärna ville ställa upp med att delta i vår studie. På detta vis blev vårt urval av respondenter baserat på ett bekvämlighetsurval som Denscombe (2009) beskriver som ett urval där forskarna plockar tänkbara respondenter som finns nära till hands. Vi ansåg inte att det ha någon negativ betydelse för att uppfylla syftet med studien utan snarare något som gav en möjlighet att få givande material, då stämningen vid intervjuerna var bekvämare eftersom vi kände varandra genom att övervägande av respondenterna har varit tidigare kollegor till oss. Dock var vi medvetna om att vår kännedom om respondenterna kunde påverka vår tolkning utav det material vi fick fram. Genom medvetenheten om vår inverkan och vår tidigare förförståelse, valde vi ändå att intervjua dessa respondenter. För att minimera feltolkningar av resultatet valde vi, att båda forskarna av denna studie fick analysera och tolka materialet var för sig för att sedan forma fram en gemensam tolkning av materialet.

En annan anledning till varför vi valde ett bekvämlighetsurval var för att vi ansåg att respondenterna hade den tillräckliga erfarenheten av medarbetarsamtal som vi eftersträvade. Vår strävan var att intervjua personer med fler än tre medarbetarsamtal bakom sig. Detta valde vi för att respondenterna själva skulle kunna jämföra och reflektera över sina tidigare erfarenheter, samt att vi ansåg att endast erfarenhet av ett medarbetarsamtal inte kunde bidra med material för att uppfylla vårt syfte och dess tillförlitlighet. Vi ansåg även att desto fler medarbetarsamtal respondenterna hade bakom sig, desto större kunskap hade de om vad som kan bidra med motivation och tillfredsställelse under och efter ett medarbetarsamtal. Bekvämlighetsurvalet gjordes även på grund av våra begränsade resurser i form av tid och pengar för att hitta andra villiga respondenter.

4.1.5 Intervjuer -förberedelse och struktur

I vår studie har vi utgått från semistrukturerade intervjuer. Med semistrukturerade intervjuer menas att vi har utgått från ett antal tydligt angivna frågor. Semistrukturerade intervjuer innebär att respondenterna har fått möjligheten att svara öppet och fritt till de frågor som har ställts samtidigt som specifika teman har berörts (Dencombe, 2009; Patel & Davidson, 2011).

Vid skapandet av intervjuguiden har vi enligt vad Boolsen (2007) menar varit objektiva på det sätt att vi inte har använt värdeladdade ord i intervjufrågorna. Detta gjorde vi för att inte påverka respondenternas svar. Med värdeladdade ord menas sådana ord som kan föra en respondent i en viss riktning i vad den ska ha för värderingar och tankar kring ett ämne.

Vi valde sedan att provtesta vår intervjuguide på en av våra respondenter för att se om intervjuguiden kunde ge oss bra material som gav oss svar på vårt syfte med studien. Några modifikationer av svårtolkade frågor gjordes genom omformuleringar för att leda till att respondenten gav oss en mer beskrivande bild av sina upplevelser och erfarenheter. Inför övriga intervjuer valde vi att lämna ut vår intervjuguide till samtliga respondenter för att de skulle kunna förbereda sig lite inför intervjun. Detta valde vi att

göra för att låta dem tänka över sina upplevelser för att på så sätt hoppas på att det skulle bidra med djupare information till oss när vi väl genomförde intervjun.

4.2 Databearbetning

Eftersom syftet med kvalitativa undersökningar är att nå en djupare förståelse och kunskap inom det valda området krävs det analysering av empirin. Enligt Patel och Davidson (2011) finns det ingen speciell metod för hur forskarna ska bearbeta och analysera det empirin, utan det är upp till forskaren själv att välja ett tillvägagångsätt som passar forskaren bäst. Vilket tillvägagångsätt som används kan bero på valet av studiens syfte som gör att bearbetningen av olika kvalitativa undersökningar kan se olika ut. Nedan beskriver vi hur vi har valt att göra för att kunna analysera den insamlade empirin.

4.2.1 Transkribering- inspelat material till textdata med fortlöpande analysering

Vid analysering av kvalitativ empiri innebär det i regel en stor mängd text som på något vis behöver bearbetas genom att plocka fram det som är relevant för ämnet, vilket kan kräva många omarbetningar (Boolsen, 2007; Patel & Davidson, 2011). Vi transkriberade all empiri till en text där vi omvandlade ljudmaterialet från intervjuerna till en text som var så lik som möjligt det talande språket. Det innebar till exempel att vi valde att tydligt markera pauser i talet för att få med hela uttrycket av vad respondenten ville förmedla. Lika väl valde vi att tydligt skriva ner sådana ord som kunde tydas genom olika dialekter. Detta har vi däremot valt att ändra till korrekt svenska i resultatet för att inte hänvisa till vilken del av Sverige undersökningen har skett.

Övervägande av intervjuerna tog cirka en timme att genomföra. Transkriberingsmaterialet uppgick till 67 sidor. Respondenterna kunde däremot efter intervjun meddela att de helst inte ville att vissa delar som de hade belyst om på något sätt kom med i materialet. Med hänsyn till vad respondenterna lyfte valde vi på så sätt att utesluta sådant material utifrån etiska överväganden, konfidentialiteten och respekt för respondentens vilja. Detta kunde innebära att vi tog bort sådant som namn på chefer eller sådana beskrivningar av relationer med brukare eller kollegor som blev för personliga.

Det inspelade materialet valde vi att bearbeta genom att föra ner materialet till textdata så fort som möjligt efter intervjuerna. Därefter har vi fortlöpande analyserat materialet enligt vad Boolsen (2007) förespråkar. Patel och Davidson (2011) menar också att det är en fördel vid en kvalitativ undersökning att under arbetets gång analysera innehållet när intervjuerna fortfarande är i färskt minne och inte vänta med det till allt är insamlat. Detta valde vi att göra eftersom det dels gav oss tankebanor på hur vi skulle gå vidare med studien men samtidigt för att hålla allt kvar och inte glömma bort detaljer som kunde innebära att studien tappade sitt värde. Eftersom analyseringen har skett fortlöpande har vi under arbetets gång dokumenterat våra tankar och reflektioner för att vid slutbearbetningen kunna se hur arbetet utvecklats genom våra tolkningar.

Respondenterna kanske uppfattade frågorna på ett sådant sätt som vi inte hade tänkt på från början, vilket i sin tur kunde medföra att vi fick andra tankebanor kring ämnet, eller att svaren gav oss ny och oväntad information som berikade vår undersökning.

4.2.2 Kategorisering av materialet i olika tema

Vi har noga läst genom svaren vi fått på våra öppna frågor och genom att ha läst dem flera gånger har vi sedan kunnat se ett mönster i svaren. Utifrån det har vi på så sätt kunnat kategorisera materialet i olika teman som har betydelse för medarbetarsamtalet som metod för motivation och välbefinnande, som är vårt syfte. Vi lyfter fram citat som tydligt speglar dessa teman och respondenternas upplevelser och känslor för ämnet. Dessa teman är enligt Patel och Davidson (2011) det som utgör resultatet av analysen. Boolsen (2007) menar med andra ord att forskarna kodar materialet, vilket innebär detsamma som att forskarna klassificerar materialet in i mindre delar. Hur kodningen redovisas beror på vad forskaren tittade efter i studien och Patel och Davidson menar att det inte finns några tydliga riktlinjer på hur forskarna redovisar resultatet, så länge det blir en god struktur för läsaren att förstå.

4.2.3 Trovärdighet/Tillförlitlighet

Denscombe (2009) tar upp att vid en kvalitativ studie är frågan om tillförlitligheten till resultatet som redovisas, beroende av hur väl studien har genomförts objektivt. Detta innebär att det är viktigt att vara medveten om och belysa vilken grad av inverkan forskaren/forskarna har haft på undersökningen. Denscombe menar att forskarna har oavsett hur undersökningen genomförs, en viss inverkan eftersom det resultat som visas är en produkt som blir till av forskarnas tolkningar. Vid kvalitativa undersökningar är det svårt att vara objektiv, därför har vi försökt att förhålla oss neutrala till det respondenterna har försökt att förmedla.

Vid alla intervjuer har vi valt att båda skulle vara deltagande, just för att lättare kunna sufflera och ställa följdfrågor för att nå ett djupare material ifrån deras upplevelser. Dock har vi varit väl medvetna om att endast en forskare vid intervjun hade kunnat utjämna maktförhållandet mellan respondent och forskare och samtidigt bidragit med en mer avslappnad miljö för respondenten att öppna upp och berätta om sina upplevelser. Vi valde trots allt att båda skulle delta för att tillsammans kunna forma vår tolkning av både det vi sett och hört. Ur maktaspekten tror vi att det har underlättats att vårt urval av respondenter har varit genom bekantskap och därmed tror vi att de har känt sig bekvämare trots att vi har varit två forskare vid intervjuerna, men för att ytterligare försöka utjämna maktförhållandet valde vi att låta respondenterna välja en mötesplats som passade respondenten bäst och som upplevdes bekväm för denne.

Patel och Davidson (2011) beskriver vidare att i kvalitativa studier är ambitionen att upptäcka företeelser, att tolka och förstå människors livsberättelser utifrån det som de väljer att berätta. För att bygga upp trovärdigheten för denna studie var vår ambition att på ett tydligt sätt förklara hur vi har gått till väga i hela forskningsprocessen. Trovärdigheten för studien bygger även på hur forskaren har valt att använda sin

förförståelse genom hela forskningsprocessen. Thurén (2007) menar att vår förförståelse kan ge upphov till missförstånd i tolkningen av empirin, men han menar även att utan förförståelse kan vi inte tolka eller förstå någonting alls. Under vår studie har vi efter bästa förmåga analyserat och kritiskt granskat tidigare forskning och våra tidigare erfarenheter inom ämnet, vilket på så sätt har påverkat vår förförståelse, som vi sedan använt dels under intervjuerna men även vid analyseringen av data, efter bästa förmåga.

Vad gäller tillförlitligheten vid en kvalitativ studie behöver det inte innebära att studien inte är tillförlitlig bara för att man möjligtvis får olika svar på samma frågor om forskarna frågar respondenten samma frågor flera gånger. Tillförlitligheten i kvalitativa studier rör sig snarare runt den unika situation som råder vid undersökningstillfället. Det handlar snarare om intervjufrågorna på något sätt lyckas fånga unika svar, än att få samma svar flera gånger (Patel & Davidson, 2011). Bedömningen av huruvida vår studie är av god kvalitet bygger dock på läsarens uppfattning. Dock bedömer vi vårt empiriska material inneha god kvalitet eftersom vi dels har fångat relevanta frågor och ämnen i de svar vi fått, samt att vi noga beskrivit tillvägagångssättet för hela forskningsprocessen.

4.2.4 Överförbarhet

Generalisering är svårt vid kvalitativ forskning eftersom kvalitativ forskning oftast baseras på ett mindre antal fall. Därmed kan funderingar uppstå runt huruvida representativt resultatet kan vara eller hur stor sannolikheten är att finna samma svar i liknande studier och fall. Inom kvalitativ forskning handlar generaliseringen mer om i vilken utsträckning det skulle gå att överföra de fynd som gjorts till andra fall och studier, istället för att generalisera utifrån hur stor sannolikheten är att forskarna återfinner samma fynd i andra fall (Denscombe, 2009). Utifrån vår studie är varje intervju unik på det sätt att upplevelserna enbart tillfaller våra respektive respondenter. Deras upplevelser är påverkade av många faktorer i deras liv och går inte att generalisera. Dock tror vi att det kan ske en överföring av många av de tankar och känslor som våra respondenter hade om till exempel ett aktivt lyssnade som något absolut viktigt för skapande av motivation, men det är inga resultat som kan bli representativa för en bredare population.

4.3 Etiska överväganden

Enligt Wikström (2009) är det lätt att en forskare blir hemmablind och undervärderar behovet av att informera, förklara och argumentera för forskningen för deltagaren och vad dennes medverkan innebär. Det gäller även att forskaren inte tar lätt på deltagarens positiva inställning till att medverka, utan håller sig väl medveten om att det är viktigt att den tänkta deltagaren är fullt förstående om vad studien går ut på och vad som kan bli konsekvenserna av medverkan, *innan* denna gör sitt val om den vill delta eller inte. Detta har vi försökt att tydligt göra enligt de olika krav som finns vid forskning.

4.3.1 Informationskrav

Vi har utgått från att ha ett etiskt förhållningssätt genom hela studien. Patel och Davidson (2011) menar att ingen bör bli tvingad till att delta i forskarsammanhang. Vi har värdesatt frivilligheten högt vilket innebär att alla våra respondenter har deltagit helt frivilligt och ingen har blivit tvingad att delta. De har fått god information i förväg om vad vår studie handlar om, genom utskick av missivbrev (se bilaga 2) och därmed har de även fått möjlighet att tänka igenom beslutet och fått möjligheten att fråga oss om det har varit något de inte förstått innan de har beslutat om de ville delta eller inte. Lika väl har de informerats att de när som helst under forskningsprocessen kan välja att avbryta sitt deltagande.

4.3.2 Samtyckeskrav

Ett informerat samtycke är ett etiskt sätt att samla in data på. När studier görs med ett personligt engagemang kan det vara bra att få samtycket skriftligt. Vi valde att få samtycket skriftligt genom att de har fått fylla i en samtyckesblankett (se bilaga 3) innan intervjun. Samtyckesblanketten kan på så sätt fungera som en formell dokumentering som visar att det finns en överenskommelse som bekräftar att deltagaren till exempel har informerats om ändamålet för undersökningen. Samtyckesblanketten kan även informera om de villkor som finns för användningen av materialet (Denscombe, 2009; Patel & Davidson, 2011).

4.3.3 Nyttjandekrav och konfidentialitetskrav

Vi har även tagit hänsyn till och informerats om att insamlingen och användningen av det empiriska materialet inte kommer kunna spridas vidare. Vi har också informerats att det material de lämnat inte kommer användas i någon annan forskningsstudie än den som var planerad att genomföras av oss. När vi har använt materialet kommer det därefter att raderas. Lika väl har de informerats om att deras personliga uppgifter och liknande inte kommer användas. Detta innebär att vad som rör deltagarnas individuella identiteter så kommer de inte att avslöjas på något sätt utan intervjuerna har genomförts konfidentiellt med varsam hantering av personliga uppgifter (Denscombe, 2009; Patel & Davidson, 2011). Likaså har vi behandlat materialet från respektive respondent konfidentiellt i den bemärkelsen att deras svar inte går att hänföras eller identifieras till denne som person genom att använda oss av fiktiva namn i resultatredovisningen för respektive respondent. Vi har lättare kunnat hålla det konfidentiellt just för att vi valt att inte nämna i vilken kommun i Sverige undersökningen har skett och att medarbetare inom äldreboende är en stor grupp som gör det svårare att identifiera deltagarna.

5. Resultatredovisning

Nedanför följer en presentation av de åtta respondenternas svar som vi fick under intervjustudien som vi valt att presentera i teman. Utifrån det har vi valt att citera delar från intervjuerna som vi upplever extra viktiga att belysa, och som ger läsaren en möjlighet att skapa en förståelse för situationen och en förståelse för fenomenet medarbetarsamtal.

Alla respondenterna hade genomgått mellan 3-15 medarbetarsamtal under åren och alla hade erfarenhet utav att ha olika chefer under samtalen. Några hade nya chefer årligen och en del hade haft mer långvariga chefer. Vi presenterar våra respondenter med fiktiva namn för att skydda deras integritet och för att hålla det konfidentiellt.

5.1. Samtalsämnen som kan bidra till motivationshöjning

Under intervjuerna framgår det att positiv feedback är av största vikt att få av chefen och som bör ingå i ett medarbetarsamtal, men även konstruktiv kritik för att kunna utvecklas.

“Jag vill ha feedback från chefen, på mitt arbete som jag har utfört... och att chefen får feedback från mig som arbetare om arbetet, vad man kan utveckla, vad som kanske inte funkar sååå bra, vad jag har för idéer då istället. Inte bara komma med kritik. (Ingrid)

Karin lyfter att det även är viktigt att få lov att prata om lönen som medarbetare, även om det inte är ett samtalsämne som är högst prioriterat:

“Jag tycker väl faktiskt det ska innehålla lite av det här... att man kan prata lite om vad hon har upplevt utav mig då som arbetar, vad hon tycker jag har presterat /.../ också givetvis lönen... det vill man ju också prata om ibland ju.” (Karin)

Vissa respondenter lyfter att ett medarbetarsamtal bör innehålla ämnen som kretsar runt medarbetaren så som att medarbetaren får en möjlighet att lyfta vad och hur denne känner för sitt arbete och hur upplevelsen av arbetet är. Det bör även innehålla sådan som rör ens framtidsplaner och vad medarbetaren vill utveckla med sig själv och inom verksamheten. Det lyfts även i medarbetarsamtalet hur relationerna upplevs både till sina kollegor och till chefen men även andra personer som ingår i verksamheten var av vikt att lyfta.

Louise påtalade att den privata fronten bör ingå i ett medarbetarsamtal, dock är det inget som ska lyftas på djupet under samtalet.

“ /.../ till viss del även den privata situationen i och med att den kan påverka ens jobb ju, familjesituationer och så ja /.../.” (Louise)

Louise menar när diskussion kring privatlivet förs, sker det trots allt väldigt ytligt eftersom det mest rör sig kring arbetstiderna och hur detta i sin tur påverkar familjsituationen där hemma. Louise menar ändå att om där finns hinder i hennes vardag som kan påverka arbetet i sig är detta av vikt att belysa.

Slutligen påpekar Sara att medarbetarsamtalet är JAG-fixerat och ska få lov att vara det. Det är meningen att samtalet ska handla om medarbetaren och vad denne vill samtala om.

5.2 Chefens betydelse för samtalets utgång

Mia lyfte att det medarbetarsamtalet som upplevdes ha varit det bästa, var ett samtal med en vikarierande chef. Andledning var att Mia upplevde det som att den vikarierande chefen var mer lyhörd och engagerad i att lära känna sin medarbetare och att samtalet samtidigt var mer avslappnat eftersom Mia och chefen visste att den chefen inte skulle vara kvar en längre tid. Sedan berättade Mia att hon upplevde denna chef som en person som var ärlig i sig själv och samtidigt hade förmågan att vara rak och tydlig, vilket hon värdesatte som mycket viktigt för ett givande medarbetarsamtal.

Karin hade upplevelser utav att oerfarna unga chefer inte hade samma förmåga till att leda samtalet till något positivt och givande, men mest trodde Karin att det grundade sig i chefens osäkerhet i rollen och en dos av nervositet. Eva menade något liknande om att oerfarna chefer inte har erfarenheten av att se saker utifrån ett helhetsperspektiv, utan att de snarare gick efter vad pappret och vad reglerna säger om hur ett medarbetarsamtal ska hållas.

Vidare i intervju framgick det att vissa respondenter hade någon gång haft manliga chefer vid sina medarbetarsamtal. Upplevelserna var skiftande lika väl som det kunde vara skiftande vid de medarbetarsamtal som de hade haft med kvinnliga chefer. Helena lyfte spontant att det kanske inte behöver bero på om det är en man eller kvinna som är chef, utan att det kan handla om att personkemin dem emellan och deras relation är ansträngd. Helena hade en mindre god erfarenhet av en manlig chef vid ett medarbetarsamtal. Denne chef var inte en bra chef då han aldrig var på plats i verksamheten. Det var även svårt att ha ett givande medarbetarsamtal med honom eftersom de inte hade någon personkännedom om varandra. Helena berättar att chefen inte visste ens vad hon hette.

Ingrid tyckte det vara positivt annorlunda med en manlig chef vid medarbetarsamtal:

“Jag tycker att det är mer avslappnat med en manlig chef när det är ett kvinnodominerande yrke. Alltså så fort man får in män i en hönsgrård... man hade ett annat sätt att tala med honom än vad jag hade med kvinnliga chefer. Kvinnor samtalar på ett annat sätt med varandra än vad man och kvinna gör /.../ Män pratar inte så mycket känslor /.../ men kvinnor har väldigt lätt

för att tänka och tycka med känslor hela tiden, medan män tänker mer med magen” (Ingrid)

Sara hade haft en manlig chef men hon upplevde inte att det var någon skillnad i samtalen mellan om det var en manlig chef eller kvinnlig chef. Det spelade ingen roll så länge de kunde lyssna.

5.3 Miljön

Det framgick även under intervjuerna att den valda platsen att hålla ett medarbetarsamtal inte spelade någon större roll, så länge det var en bekväm och avslappnad plats där de kunde få prata ostört. Ingrid menade att det dock är viktigt att chefen inte sitter bakom ett stort och elegant skrivbord i en hög kontorstol och att medarbetaren får sitta på en liten obekväm pinnstol.

“Jo men allvarligt jag har varit med om det också och det är inget bra alltså. Nä det är inget bra utan likadana stolar och välja ett ställe... det spelar ingen roll, det kan vara inne på kontoret men människan i fråga behöver inte sitta bakom skrivbordet /.../ utan det är MED medarbetaren, alltså vi har olika roller, men vi är medarbetare båda två ju” (Ingrid)

Ingrid beskriver att samtalet kan utan problem vara inne på chefens kontor men att det måste vara i likadana stolar så medarbetare och chef kan komma nära och våga prata om saker och ting med varandra. Ingrid menar även att det inte går att komma ifrån att en chef ändå alltid är en chef, men att det finns möjligheter att samtala på lika villkor om miljön tillåter det. Flera respondenter menade att det berodde mer på chefen, än själva miljön. Även kroppsspråket hos chefen var mer av vikt än själva valet av platsen.

“Nej men den är man ju van vid att ha inne på chefens kontor ju... jag hade ju inte kunnat tänka mig att ha den hemma hos... det hade ju känts jättekonstigt. Så det får ju vara på jobbet och inne på chefens kontor känns ju naturligt /.../ Nej alltså grejen är ju den att hennes dörr är alltid öppen och man är alltid välkommen och samordnaren sitter också där inne... då känns det inte som några problem” (Helena)

Helena menar att det är naturligt att ha medarbetarsamtalet inne på chefens kontor, just för att dörren in till chefen alltid annars är öppen för vem som helst att komma in och prata en stund. Helena menar att på kontoret är där i regel inrett på ett sådant sätt som får medarbetarna att känna sig välkomna och där det upplevs som en miljö som är på lika villkor. Mia tyckte inte om att sitta på chefens kontor just för att det är chefens plats och ansåg inte det vara en lika avslappnad miljö.

Åsa hade fått erfarenhet av ett medarbetarsamtal som gjordes via telefon. Detta var något chefen erbjöd då chefen inte längre var närvarande på arbetsplatsen, då det skulle

ske en överföring av den verksamheten till en ny ägare som hade vunnit upphandlingen att driva verksamheten vidare.

“Först sa jag nej men sen ångrade jag mig att nä vaaaa fan nä jag ska ha ett medarbetarsamtal tänkte jag, det är minsann min rätt, så jag ringde henne och då tog vi det via telefon/.../det kändes ju inte bra alls, det gjorde det inte. Hon ville inte prata med en kändes det som, hon hade ju mer eller mindre redan lämnat stället.” (Åsa)

Vad gäller maktrelationen mellan respondenterna och chefen vid medarbetarsamtalen upplevde de flesta vara jämställt och på lika villkor, trots att de flesta hade haft sina medarbetarsamtal inne på chefens kontor. Däremot framgick det av flera respondenter att de hela tiden påmindes och visste någonstans i bakhuvudet att de var på ett medarbetarsamtal inför en eventuell lönesättning. Helena menade att för att hon skulle kunna stärka sig själv i sitt arbete var det av vikt att hon ändå vågade lyfta saker som var svårare att förmedla.

5.4 Öppen dialog- Ärlig och rak kommunikation med ett aktivt lyssnande

Övervägande alla respondenter svarade liknande på vad de ansåg att kommunikation vid medarbetarsamtal skulle byggas på. De menade att en öppen dialog var grund för god kommunikation så som att både medarbetare och chef vågade vara ärliga mot varandra. Mia framförde en upplevelse av att chefen oftast sa mycket lögner under medarbetarsamtalen. Det handlade inte om stora lögner utan snarare om sådana små vita lögner som ändå kunde innebära att förtroendet för chefen försvann.

”Ofta så är där mycket lögner... när chefen pratar så... du är fantastisk, jag ska höja din lön, du är ju bara värd allt... och då känner man bara att jaha, hur mycket sanning är det i detta? Sen kommer lönen ju. Ja då visar det ju sig att ingen är så perfekt och underbar som chefen sagt...” (Mia)

Mia upplevde att samtalet var utformat efter en likadan mall som alla medarbetare fick höra och på så sätt upplevdes det som meningslösa budskap som ändå baserades på lögner eller överdriven positiv feedback som inte blev trovärdig i slutändan.

Under intervjuerna framgick det att tydlighet var viktigt från chefens håll. Eva menade att tydlighet innebär att chefen bör kontrollera att budskapet verkligen har gått fram och att chefen inte tagit för givet att medarbetaren förstår, utan att chefen bör återkoppla på ett rätt och tydligt sätt. Louise menade att även blickar och kroppsspråk tillhör kommunikationen för att dialogen dem i mellan ska upplevas som ärlig och öppen. Med detta menade Louise att trovärdigheten för en ärlig kommunikation inte är att titta ut genom fönstret till största delen under samtalets gång.

För vissa respondenter innebar det ändå att inte vänta till själva medarbetarsamtalet med den öppna dialogen, utan att de även annars vågade prata med sina kollegor och chef direkt för att undvika en massa små onödiga konflikter dem emellan. Samtidigt var det även viktigt att som medarbetare var tydlig med att säga vad de hade för åsikter om saker och ting och att de vågade säga det direkt till den medarbetare som de till exempel hade en dispyt med, istället för att gå till chefen för det minsta lilla.

När det gäller aktivt lyssnande är **alla** respondenterna rörande överens om att denna del är grunden till allt, men även hur aktivt chefen lyssnar kan styra hur pass väl de upplever sitt medarbetarsamtal så som givande/bra, dåligt/onödigt eller till och med stressande. Under intervjuerna framkom det även att de inte springer ner dörrarna inne hos chefen, vilket innebär att när det väl är något av vikt väljer respondenterna att framföra detta hos chefen där de vill att chefen ska lyssna aktivt och respekterar dem.

“/.../Visar du mig respekt får du dubbelt tillbaka av mig. Det är så enkelt men tydligen så svårt /.../” (Sara)

Sara menar att det beror på hur pass intresserad chefen är av att lyssna på sina medarbetare, men även vilken personlighet chefen har, som avgör om han/hon lyssnar aktivt. Om chefen visar att hon lyssnar innebär det att en form av respekt ges. Sara menade vidare att om inte den respekten finns så tappar man motivationen. Sara fortsätter med att beskriva ett tillfälle när lyssnandet uteblev. Det var när hon uttryckligen bad chefen att få flytta till en annan avdelning. Detta skedde vid en stor omorganisation och respondenten var den enda som blev kvar på sin avdelning.

Eva lyfte det aktiva lyssnandet så här:

“Det är egentligen det som är grunden för allt liksom både positivt som negativt, hon behöver bara lyssna inte hålla med, men min åsikt och att hon lyssnar på mig är viktigt” (Eva)

Eva menar att fungerar inte lyssnandet fungerar inget annat heller och skulle inte chefen lyssna eller om chefen inte förstår, är det bättre att fråga direkt och inte komma tre dagar eller tre veckor senare och påstå att de missförstod budskapet. Med detta menar respondenten att ett aktivt lyssnade inte har skett.

Ingrid lyfte att det var av stor betydelse att chefen lyssnade och hade den tiden att verkligen kunna göra det under hela samtalet. Detta innebar att chefen var tvungen att stänga av sin telefon för inkommande telefonsamtal under deras samtal. Ingrid hade erfarenheter utav medarbetarsamtal där chefen hela tiden avbröt med att ta emot telefonsamtal, vilket enligt Ingrid bidrog till ett mindre lyckat medarbetarsamtal där det aktiva lyssnandet var som bortblåst.

Vissa respondenter hade liknande upplevelser i när det fanns brister i det aktiva lyssnandet. De egenskaper som kan ringas in från respondenterna är när chefen sitter bakom skrivbordet, tittar ut genom fönstret största delen av tiden, svarar i telefonen ett

flertal gånger, inte antecknar, pratar om sig själv. Sara lyfte att till och med mitt av medarbetarsamtalet avslutade chefen samtalet då hon ansåg sig vara färdig eftersom alla punkterna på enkäten hade lyfts, men respondenten var inte färdig. Sara lyfte också att efter ett flertal chefer och medarbetarsamtal bakom sig har alla varianter av chefer stötts på, både orättvisa, frånvarande och slappa chefer samt chefer som favoriserat medarbetare. Vid dessa tillfällen upplevde Sara dessa som mindre givande medarbetarsamtal. Även några av de andra respondenterna lyfte att det handlade mer om chefens personlighet eller stil om medarbetarsamtalet skulle upplevas som givande eller dåligt.

När det anses som ett givande medarbetarsamtal framgick det i intervjuerna att det sker när chefen visat respekt och engagemang för sin medarbetare. Dels genom att cheferna tar till sig det som sägs både positivt som negativt, att de antecknar, går igenom förra årets medarbetarsamtal men även när cheferna visar ett äkta engagemang i att vilja lära känna sina medarbetare. Respondenterna var dock övervägande nöjda med sina medarbetarsamtal de haft genom åren. De egenskaperna som var bra att chefen visade i sitt aktiva lyssnande var att de nickade med och hade ögonkontakt.

“/.../ den ena var ju väldigt stressad och ofokuserad och de andra har varit väldigt lyssnande. Och jag upplevde de som lyssnade som mycket bättre såklart.” (Louise)

5.5 Positiv och negativ feedback och respons för idéer

Under intervjuerna visade det sig att feedbacken är viktig, men det är inte bara den positiva feedbacken som är viktig utan även den negativa, konstruktiva kritiken som är av vikt för att de ska känna motivation och tillfredsställelse i sitt arbete. Med detta menade respondenterna att det är för att kunna förändra och förbättra och växa i sin roll att bli bättre på sitt arbete.

“Det är viktigt att få höra de negativa men ännu viktigare att få höra de positiva /.../ även om det innebär att jag är duktig på att byta en blöja /.../ torka en snorig näsa eller vara punktlig på mina arbetstider, men något måste jag vara bra på.” (Eva)

Eva menar att det finns få människor som inte har något positivt att lyfta och meningen med att ge feedback är ändå att medarbetaren ska gå ifrån medarbetarsamtalet med en känsla av att det positiva har vägt över. Eva påtalar att det oftast är det negativa som belyses och att det positiva glöms bort. Den positiva feedbacken som ges mellan kollegor är något som också glöms bort.

Under intervjuerna framkom det att kontinuerlig feedback är av stor vikt för motivationens skull i deras arbete. Louise lyfter det så här:

“ /.../ Det räcker inte att bara få positiv feedback vid ett medarbetarsamtal utan man måste få det kontinuerligt hel tiden av chefen.” (Louise)

Sara menade liknande:

“ /.../ Jag behöver inte den där klappen på axeln en gång om året för det behöver jag höra lite då och då /.../ vilket bra jobb ni gjorde när det inte fanns några vikarier, på något sätt är det att du har sett mig och hört mig. Och jag vill gärna göra samma tillbaka för mina kollegor eller andra människor som rör sig i huset. “ (Sara)

Under intervjuerna framgick det att lyfta sina medarbetare när det är tufft i verksamheten oavsett om det jobbiga rör sig kring brukarna, relationen mellan chef och medarbetare, omorganisationer eller annat som rör sig kring verksamheten är något som chefen måste göra när motgångarna kommer för medarbetarna. När chefen ser och hör och bekräftar detta med någon form av feedback, till exempel genom att berömma medarbetarna kollektivt i ett månadsbrev eller lyfter hur duktiga medarbetarna är, skapar det motivation. Även om det så bara är en klapp på axeln, så behövs detta enligt respondenterna för att orka fortsätta när de går i motvind. Dock bör det inte glömmas bort att det ska vara en ärlig feedback som ges.

Vidare berättar Sara:

*“Men om jag sitter inne hos chefen och bara kräker av mig... så behöver jag liksom... alltså om jag öppnar upp mig och blottar mig totalt, och hon sitter där som en höna och jag får ingen respons, jag måste få bli bekräftad att hon verkligen har lyssnat och kanske att hon behöver åtgärda något. För annars kan jag lika gärna prata med dassdörren... *skratt* eller så letar jag upp någon annan som lyssnar på mig, för ibland måste jag bli lyssnad på.” (Sara)*

Sara menade att fick hon feedback av chefen i det samtalet där hon öppnade upp sig och blottade sig med sina känslor, ville hon absolut få respons och bli bekräftad tillbaka. Sara menar att infinner sig inte den äkta känslan tillbaka kan man lika gärna prata med en dörr eller helt enkelt gå till någon annan för att bli bekräftad och för att få feedback. Vikten av respons och feedback i och under samtalets gång framgick vara en viktig del för respondenternas möjlighet till motivation och för att tillfredsställelsen skulle infinna sig. Det framgick att det var betydelsefullt att få höra att arbetet som utfördes var

uppskattat av chefen, men det var något som behövdes höras kontinuerligt och inte enbart en gång om året.

När det gäller respons på idéer kommer även vikten av lyssnandet in igen. Det respondenterna påtalar är att de vill ha en respons för sina idéer även om den inte blir i sin helhet som den presenterats, men att det förs en dialog och en öppen kommunikation kring idén som kan leda hela verksamheten framåt. Vissa respondenter menar sådana idéer kring utbildningar som medarbetarna vill gå eller idéer till att förändra visa saker kring exempelvis arbetsmiljön, är något de vill ha respons på. Ges sådan respons från chefen upplevs det överlag som positivt hos medarbetaren oavsett hur utgången av idén blir.

Karin fick sina idéer lyfta på ett medarbetarsamtal där chefen tyckte att idén var så bra att ett godkännande med att genast börja tog fart. Detta upplevdes som motiverande och stimulerande att arbeta med projektet, vilket Karin menade gav inte bara henne en positiv och större arbetslust utan det gynnade även brukarna och verksamheten i sig.

5.6 Uppföljning

Vissa respondenter tar upp att på grund av att de arbetar med människor i behov av hjälp, påtalar de att det är av vikt att ha en öppen dialog där de kan lyfta sina tankar och funderingar när det väl dyker upp med chefen. Där av säger respondenterna att uppföljning kring en viss utbildning, en aktivitet eller något annat, är något som ska ske kontinuerligt som tidigare nämnts. Respondenterna menar att ingen väntar ett helt år och samlar på sig massa punkter de vill lyfta med chefen till det är dags för medarbetarsamtalet, utan de väljer att föra en vardaglig dialog kring det som var och en vill lyfta med chefen.

Trots detta visade det sig under intervjuerna att något uppföljande samtal inte sker från chefens håll, utan här har det varit uppföljning om de själva har valt att gå in och kräva en form av uppföljning av det som sagts under medarbetarsamtalet, inte att chefen gör regelbundna uppföljningar efter medarbetarsamtalen, vilket de upplever att de saknar.

Sara, som hade flest medarbetarsamtal bakom sig hade aldrig upplevt en uppföljning av sina medarbetarsamtal. Sara menade att det dels måste bero på alla de chefsbyten som skett eller att det måste ha varit specifikt för denna kommun.

*“Jag kan aldrig minnas att jag har haft någon uppföljning alls”
(Sara)*

Flera av respondenterna betonade att uppföljning var viktigt för dem. Eva menade dock att chefen kan i slutet av medarbetarsamtalet säga att det ska ske en uppföljning på det som sagts, men Eva menade bestämt att det aldrig hände.

Mia påpekade betydelsen av uppföljning så här, **om** den hade blivit av:

“Det hade ju betytt jättemycket om de kommer och visar att -nu har jag kollat upp detta... men tyvärr kan jag inte tillgodose det eller att jo detta kan vi fixa... men då har de i alla fall visat eller gjort något för att försöka... men det har aaaldrig inträffat nååågonsin... alltså det är aldrig någon som har kommit - Du NN, jag har kollat det här, men jag kan inte tillgodose det...”
(Mia)

Louise skilde sig från mängden eftersom att hon hade haft uppföljning av sina samtal. Louise menar att det beror på hur aktivt chefen lyssnar och antecknar under samtalet, för ligger anteckningarna där menade respondenten att det var lättare att gå tillbaka och kontrollera vad det var de hade samtalat om och vad det var som skulle följas upp. Dock blev ändå denna uppföljning något som skedde vid nästkommande medarbetarsamtal.

“Jo men det är viktigt så att det inte bara rinner ut i sanden det man har tagit upp där, utan man tar upp det på nästa samtal. Är lite onödigt om man har ett mål man tar upp eller har uppfyllt målet, om det inte följs upp eller så.” (Louise)

6. Diskussion

Nedan följs en resultatdiskussion med utgångspunkt i tidigare forskning och litteratur om ämnet. Diskussionen baseras på de teorier som vi har belyst och utifrån dem så har vi haft hjälpen att kunna analysera resultatet. Vidare görs en metoddiskussion där vi kritiskt belyser aspekter som har kunnat påverka resultatet.

6.1 Resultatdiskussion

6.1.1 Viktigt innehåll vid medarbetarsamtalet för motivationshöjning

Resultatet visar att ett medarbetarsamtal bör innehålla många samtalsämnen som kan vara viktiga att belysa för medarbetaren. Övervägande av respondenterna upplevde att de kunde förmedla sina åsikter och tankar om förändringar och liknande som Westergren och Englund (2006) och Nyström (1999) menar som viktigt att kunna göra vid ett medarbetarsamtal.

Det respondenterna belyser som allra viktigast är att samtalet ska få lov att handla om dem själva och det också ska innehålla diskussioner kring deras möjligheter till att utvecklas i sitt arbete och att diskutera framtidsplaner. Ronthy-Östberg och Rosendahl (1992) påpekar liknande samtalsämnen som respondenterna har lyft som viktiga. Jönsson (2004) anser att sådana samtal där det fokuseras på de inre faktorerna så som vilka ambitioner individen har, möjligheterna att utvecklas och liknande, är de samtalen som kan leda till ökad arbetstillfredsställelse. Detta kan svara på respondenternas syn då de valt att belysa just de inre faktorerna som betydelsefulla samtalsämnen under medarbetarsamtalet.

Ingen respondent lyfte direkt sådana yttre faktorer såsom arbetsmetoder, den fysiska arbetsmiljön eller liknande som absolut viktiga samtalsämnen, utan viktigast var för övervägande att samtalet fick lov att handla om dem och deras situation. Jönsson (2004) menar att de yttre faktorerna är sådana samtalsämnen som i regel är ganska lätta att samtala om och uppfattningen vi fick utifrån intervjuerna är att respondenterna tyckte att de faktorerna lika väl kunde samtalas om på andra gruppmöten eller arbetsplatsträffar.

Resultatet tyder dock på att en yttre faktor så som lönen kan vara aktuell att få lov att prata om under medarbetarsamtalet, speciellt för de som inte hade särskilda lönesamtal. Resultatet visar på så sätt att lönen dock är ett ämne som är intressant för medarbetarna att diskutera eftersom det är en grund till att de ska kunna få en ökad motivation och tillfredsställelse med sitt arbete. Enligt Jönsson (2004) och Nyroos m.fl. (2010) kan det vara problematiskt för en medarbetare att framföra sina åsikter kring olika saker med tanke på om lönesättningen präglas av det som sägs, dock menade en del av respondenterna att de inte hade problem med att framföra sina åsikter till chefen oavsett om deras lön kunde komma i kläm. Som Nyroos m.fl. (2010) beskriver så vet vi inte hur väl respondenterna själva är medvetna om hur just rollen eller det intryck man vill lämna som god medarbetare påverkar deras förmåga att lämna sina åsikter. Det vi vet är

att vad gäller det privata livet väljer de gärna att berätta det ytterst nödvändiga, men om det har med att vara en god medarbetare framgår inte riktigt i resultatet.

Likt vad Goffman (1974) menar med sin rollteori om att vi alla vill framföra något från oss själva som gör att vi blir betraktade på ett positivt sätt visar resultatet att kunna framföra åsikter inte var något som hindrade respondenterna i deras samtal med sin chef. Detta antar vi är beroende på vem man är som person, om man är stark och inte låter något sådant som lönen bryta ner en eller påverka ens vilja att framföra sina åsikter. Det handlar dock även om hur väl medarbetaren känner sin chef och hur bra relation dem emellan är och vilken möjlighet de har att vara ärliga jämt mot varandra.

6.1.2 Chefens betydelse för samtals utgång

Enligt resultatet tyder det på att chefens agerande och förmåga att samtala är viktigt för att samtalet ska leda till något positivt. Lika väl visar resultatet att en chef som är oerfaren upplevs inte ha samma förmåga att kommunicera vilket går att koppla till det Heide m.fl. (2005) beskriver, att hur samtalet utformar sig kan bero på vad chefen tidigare har för erfarenheter av att föra ett samtal eller kommunicera med andra människor. Även de förkunskaper chefen har kan vara betydelsefulla för hur väl de kan kommunicera.

Resultatet visar även att en respondent hade goda erfarenheter av en vikarierande chef. Detta kan också förklaras med det Heide m.fl. (2005) beskrev. Denna chef hade kanske tidigare erfarenheter och kunskaper som gjorde att denna var bra på att få samtal till att bli avslappnande och givande.

En respondent upplevde liknande så som Nilsson och Waldemarsson (2007) och Ronthy-Östberg och Rosendahl (1992) beskriver att oftast är kvinnor mer riktade mot samtal som är baserade på känslor och där männen är mer tydliga i sina samtal där det sker rationellt och faktabaserat, "via magen" som respondenten beskrev det. Mannen går mer rakt på sak medan kvinnor väljer att linda in sina dialoger med andra människor i mjuk och känslig bomull. Respondenten uppskattade den raka, tydliga dialogen mellan dem och var glad att slippa de känslomässiga dialogerna som lätt sker vid arbete i ett kvinnodominerande yrke, där medarbetarna ständigt möts och dagligen arbetar med övervägande kvinnliga medarbetare. Varför respondenten upplevde det som mer avslappnat med en man kan bero på att det var just en man hon samtalande med, men det kan lika väl handla om att personkemin dem emellan var passande.

Det finns mycket som skiljer män och kvinnor åt men även mycket som förenar menar Ronthy-Östberg och Rosendahl (1992) men som författarna belyser så är det vi som individer som skiljer oss åt. Andra respondenter mötte även de kvinnliga chefer som var raka och tydliga i sin kommunikation och på så sätt behöver det inte innebära att det är något som är ett typiskt manligt beteende. Så som Nilsson och Waldemarsson (2007) beskriver det är dessa (socialt konstruerade) stereotypa föreställningar av en man och kvinna inte beroende på just könstillhörighet utan kan även vara personliga egenskaper. Vi anser likt vad författarna menade, att det behövs både de feminina och maskulina

dragen hos en chef. Anledningen till detta är helt enkelt för att chefen ska kunna anpassa sin kommunikation utifrån vad det är för person den bemöter i ett medarbetarsamtal, och för att kunna se vad denne person kräver för särskilda personliga egenskaper av chefen i bemötandet.

6.1.3 Miljön

Resultatet visar att i grunden kanske inte valet av plats att hålla medarbetarsamtalet är det som påverkar motivationen och tillfredsställelsen *efter* samtalet, men det är en betydelsefull del för att utgången av samtalet ska leda till ökad motivation och tillfredsställelse för medarbetarna i sitt arbete. Likaså kan miljön påverka kommunikationen mellan chef och medarbetare för att det ska leda till ett bättre förhållande dem emellan. Likt vad Nilsson och Waldemarsson (2007) och Maltén (1998) beskriver så är platsen och den miljön man befinner sig i viktig när det gäller maktförhållandet mellan chef och medarbetare eftersom det kan påverka samspelet. Det resultatet dock visar är att respondenterna är medvetna om att chefen har en högre roll som påverkar maktstrukturen mellan parterna men att miljön vid samtalet ändå kan göra det möjligt för dem att samtala på lika villkor om platsen är lika bekväm för dem båda. Utifrån det resultatet om att maktrelationen oftast upplevs som jämställt, kan på något sätt också motbevisa att även om en medarbetare och en chef har olika roller i verksamheten behöver inte makten eller kommunikationen påverkas något nämnvärt, som annars Heide m.fl. (2005) och Sandahl m.fl. (2010) menar.

Varför respondenterna ansåg medarbetarsamtalet som jämbördigt är i likhet med det Lindgren (2001) belyser och handlar om den uppmärksamhet de fick samt att de blev lyssnade på, men även att respekten har infunnit sig. Där av kändes det som ett vanligt och jämbördigt samtal. Detta rör sig kring det mer givande medarbetarsamtalet, inte när samtalet upplevdes som dåligt för då uteblev både känslan av ett jämbördigt samtal och där motivationen samt respekten var borta. För flera av respondenterna handlade det också om hur chefen är som person, miljön samt vad som diskuteras för att känslan av ett jämbördigt samtal ska infinna sig. Vidare framkommer det att respondenterna är mycket väl medvetna om den maktdominans som chefen har i samtalet vilket inte stämmer med vad Lindgren menar, eftersom flertalet påtalar att chefen har makten i samtalet på grund av den lönesättning som alltid sker efter deras medarbetarsamtal. Detta tolkar vi som en klar maktdominans till chefens fördel och detta kan störa den motivation som medarbetaren har inför sitt samtal men även efter. Alltså är det ett styrt samtal trots allt som Lindgren menar, men i vår studie är respondenterna medvetna om chefens position och är inte godtrogna på så sätt.

Goffman (1974) med sin dramaturgiska rollteori, går också att koppla till den maktfrågan som ligger mellan en chef och dennes medarbetare under medarbetarsamtalet. Om chefen visar upp en fasad av sig själv, där medarbetaren mäter sig med chefen kan detta leda till att medarbetarsamtalet sker på ojämlika villkor. Enligt resultatet måste en chef visa upp en fasad av att vara en god lyssnare, respektfull, men även tydlig och rak i sin kommunikation om så krävs för att medarbetaren ska kunna

acceptera deras relation och uppleva medarbetarsamtalet som jämlikt och positivt. Det är på så sätt viktigt att chefen kan spela olika roller, som skådespelare, där chefen anpassar sin roll utifrån den medarbetare som chefen möter i ett medarbetarsamtal. Det kan annars bli svårt för dem att våga framföra sina åsikter om maktförhållandet inte är jämlikt, *utan* att visa upp sig som den goda medarbetaren som Nyroos m.fl. (2010) beskriver. Det kan även vara svårt att samtala om sådant som kan motivera medarbetaren i sitt arbete om det som sägs kan upplevas som lögn på grund av att chefen inte kan anpassa sin roll utifrån den medarbetare som chefen möter. Lika väl den miljön de sitter i, speciellt om det är på chefens kontor, då måste den yttre fasaden som Goffman (1974) beskriver presentera att samtalet sker på lika villkor genom till exempel att de båda sitter i likadana stolar och att inredningen på kontoret symboliserar trivsel. Sedan går det inte att komma ifrån att chefen alltid är chef men om allt annat fungerar kan det upplevas så jämställt som det möjligen går under samtalet.

6.1.4 Öppen dialog – ärlig och rak kommunikation med ett aktivt lyssnande

Ronthy-Östberg och Rosendahl (1992) belyser att lyssna är bland det viktigaste som kan ske i ett samtal, vilket även resultatet i studien påvisar. Respondenterna var eniga om och att detta var grunden till allt men det var inte bara i själva medarbetarsamtalet det var viktigt att lyssna utan överlag förespråkade de ett aktivt lyssnande inom hela verksamheten.

Likt vad Maltén (1998), Mikkelsen (1998) och Nilsson och Waldemarsson (2007) lyfter i vad som ingår i kommunikation ansåg även respondenterna att kommunicera görs inte bara genom att lyssna, utan det görs även med kroppshållning och ansiktsuttryck. I resultatet framkom det att flertalet av respondenterna upplevde att chefen förutom att lyssna även hade de symboliska aktiviteterna närvarande under hela deras medarbetarsamtal och att chefen lyssnade aktivt med alla sina sinnen var av vikt för hur respondenterna upplevde sitt samtal i slutändan. De lyfte bland annat att chefen både nickade och hade ögonkontakt med sin medarbetare under samtalets gång, vilket utifrån detta ansågs både som ett givande och som ett tillfredsställande samtal där motivationen ökade.

I resultatet framkom det att respondenterna fick lov att vara i fokus under sitt medarbetarsamtal. Detta genererade till att medarbetarna kunde samtala med chefen på ett jämbördigt sätt. De öppnade upp sig och ett äkta engagemang infann sig eftersom chefen visade dem respekt och en vilja att stärka relationen dem emellan, det var deras tid som stod i agendan och deras tur att bli sedda och lyssnade på. På ett liknande sätt menar Nilsson och Waldemarsson (2007) att en chef ska vara inställd på talaren (sändaren) och på vad han/hon vill förmedla. Detta kan i sin tur stärka relationen dem i mellan. En del faktorer som kom fram i resultatet där respondenterna fick känna sig respekterade och där relationen blev stärkt, var när chefen helt enkelt stängde av sin telefon och där de fick sitta i lugn och ro utan att någon störde medan chefen använde sitt aktiva lyssnande under samtalet. Det var inte svårare än så för att medarbetarsamtalet skulle leda till ett givande och motiverande samtal.

En respondent lyfte att chefen inte tvunget måste säga något tillbaka utan bara lyssna. Vår tolkning av vad respondenten menar är att chefen inte behöver tvunget komma med råd och tips hela tiden utan ibland räcker det att chefen tyst lyssnar men visar det med empati och genom kroppshållningen. Det vill säga, att det innebär att ett aktivt lyssnande behöver det som Thomas Gordon (1977 se Maltén, 1998 s.48) menar med bekräftelse på att chefen har hört vad medarbetaren har sagt, men det behöver inte innebära att det måste ske genom tal.

I resultatet framkommer det att respondenterna fått uppleva när det aktiva lyssnandet hade uteblivit i deras medarbetarsamtal och härmed belyser vi vidare de samtalen som varit mindre givande hos respondenterna. Ronthy-Östberg och Rosendahl (1992) samt Jönsson (2004) lyfter på ett liknande sätt det som respondenterna menade var de faktorer som avgjorde att samtalet upplevdes som mindre givande. Det var när respekten för dem som person uteblev ifrån chefens håll. Detta kunde respondenterna uppleva när chefen var ofokuserad under samtalets gång, var stressad, tittade ut genom fönstret, svarade i telefonen eller när chefen pratade om sig själv. Motivationen och respekten uteblev också när chefen flaggade upp för medarbetarsamtal samma dag. Detta tolkar vi att respondenterna ansåg tillhöra de mindre lyckade medarbetarsamtalen och anledningen var helt enkelt chefens agerande. Resultatet tyder på att det var i högsta grad chefens lyssnarstil eller personkemi som påverkade hur utgången för samtalet upplevdes. Återigen även miljön, kroppsspråket och respekten var av vikt för hur respondenterna upplevde sitt medarbetarsamtal där det inte handlade om själva innehållet, utan det var i interaktionen med chefen som påverkade om deras motivation skulle infinna sig eller utebli vid medarbetarsamtalet.

6.1.5 Positiv och negativ feedback och respons för idéer

Respondenterna i studien lyfter att en viktig komponent för att känna motivation är att få *respons för sina idéer* men även att kunna lyfta sina idéer hos chefen. Responsen var viktig oavsett om den var positiv eller negativ. Det som kunde upplevas som problematiskt var att det inte alltid blev någon förändring trots goda idéer. I resultatet framkommer det att en respondent fick denna sorts respons för sina idéer på ett medarbetarsamtal. Detta visar tydligt på det Ronthy-Östberg och Rosendahl (1992) menar att en chef är beroende av en medarbetares idéer för att verksamheten ska kunna drivas framåt. Respondentens fick gehör för sin goda idé, där upplevelsen av full respons och med positiv feedback från chefens håll skapade goda band under projektets gång. Vi tolkade detta som att både chefen och medarbetaren skapade en meningsfullhet där motivationen för alla i organisationen ökade, både andra medarbetare men även för de äldre.

I McClellands behovsteori (i Jacobsen & Thorsvik, 2008) beskrivs det att samarbetet med andra måste fungera och en medarbetare måste få känna sig delaktig, vilket kan bekräftas genom att chefen lyssnar på medarbetarens idéer. Detta kan på så sätt skapa en motivation för arbetet där medarbetaren engagerar sig i sina arbetsuppgifter. Samtidigt kan det enligt vad Herzbergs motivationsteori (i Abramhamsson & Andersen, 2005)

beskriver leda till att medarbetarna får en inre motivation och en vilja att förbättra både sina egna arbetsförhållanden men även för att skapa ett mer givande arbete med varierande arbetsuppgifter som är sådana faktorer som påverkar motivationen och tillfredsställelsen.

Vikten av *feedback* beskrivs även av respondenterna som något som är A och O i ett medarbetarsamtal. Resultatet visar att respondenterna vill få både positiv och negativ feedback och inte enbart negativt. Ronthy-Östberg och Rosendahl (1992) och Mossboda m.fl. (1998) menar att det är lika viktigt att framföra beröm som konstruktiv kritik. Resultatet visar att vissa respondenter upplevde att det ibland bara gavs negativ feedback. Det författarna och respondenterna menar, är att för att växa som personer behövs ett ärligt beröm och en uppmuntran från chefen för att skapa motivation. Företrädesvis anser vi att positiv feedback är något som först ska ges till medarbetaren för att sedan lyfta det negativa. Likt vad Pousette m.fl. (2010) menar handlar det i grunden om hur feedback lämnas, och att den lämnas på ett sådant sätt så att inte medarbetaren tar åt sig som om det vore fel på dennes identitet eller som person. Och som Asmuß (2006, 2008) och Holm (2009) menar, är det viktigt att chefen är kompetent i sitt talande, visar empati, är tydlig och lyssnar in de signaler medarbetaren ger för att mottagandet av det negativa ska tas emot på rätt sätt. Lika väl vad Jönsson (2004) tar upp så ska feedback aldrig vara grundat på en beskyllning eller en tillrättavisning, för då är risken att medarbetaren stänger inne sig och upplever sig som kränkt som person. Detta är alltså inte vägen för att skapa motivation för medarbetaren i sitt arbete.

En respondent lyfte att äktheten i feedbacken uteblev på grund av att chefen gav samma budskap och feedback till alla medarbetarna och detta upplevde respondenten som lögn. Respondenten menade att det tog bort förtroendet för chefen och motivationen för arbetet. Liknande belyser återigen Ronthy-Östberg och Rosendahl (1992) samt Mossboda m.fl. (1998) att man ska vara äkta och ärlig i berömandet för att feedbacken ska tas emot som relevant för just den personen, vilket det inte gjorde för respondenten eftersom alla medarbetare fick samma feedback av chefen.

Resultatet visar helt enkelt att feedback är något som de alla vill ha, men inte en gång om året utan kontinuerligt hela tiden där gärna övervägande av feedbacken som lämnades var genom positivt beröm. Vad gäller tidpunkten för utlämnandet av feedback stämmer det överrens med det Jönsson (2004) lyfter att det bör vara så fort som möjligt.

Flertalet av respondenterna lyfte dock att de ville ha positiv och negativ feedback för att kunna växa i sin roll och bli bättre genom att förändra och förbättra sig själva, vilket innebar att vikten av att få rätt konstruktiv kritik var viktig för deras utveckling, dels för att gynna sig själva men även för organisationens skull. Enligt Herzbergs motivationsteori (i Abrahamsson & Andersen, 2005) är det av vikt att få utvecklas för att finna motivation och på så sätt kan feedback från chefen under ett medarbetarsamtal vara av vikt för att medarbetarna ska kunna växa i sin roll för att känna tillfredsställelse och motivation på sin arbetsplats. Vissa av respondenterna fick höra att de var duktiga via kollektiva månadsbrev vilket i sig kan vara ett bra sätt att få feedback på, men vi

tolkar det som ett enkelt sätt för chefen att lämna feedback och att det samtidigt inte blir personrelaterad feedback. Det respondenterna vill ha är helt enkelt personlig feedback för att deras motivation ska öka. Resultatet visar även att om en chef klarar av att hantera feedback, både positiv som negativ, och gör det kontinuerligt kan det leda till en form av "ripple effect", vilket innebär att feedbacken kan ge ringar på vattnet genom att medarbetaren präglas av det chefen gör och säger, som på ett sådant sätt kan leda till att medarbetaren även har en vilja att framföra positiv som negativ feedback till sina kollegor, allt för att motivera varandra och visa sin vilja att faktiskt erbjuda sin kollega något som kan leda till en utveckling för denne.

I "friska" organisationer behövs båda delarna av feedback. Bekräftelse och att bli sedd är två aspekter som respondenterna lyfter som viktiga och på ett liknande sätt belyser även Travis (2006) det respondenterna menar, att de måste få känna som person att de är viktiga medarbetare i organisationen både för sin chef, sina kollegor och för brukare. Som chef är det betydelsefullt att lyfta personliga egenskaper hos medarbetarna, men detta lyste lite med sin frånvaro i våra respondenters svar. Det är på så sätt kanske lättare för en medarbetare att ge beröm för mer personliga egenskaper till en annan medarbetare likt vad Travis lyfter, men då är det av vikt att chefen har präglat sina medarbetare genom det sätt som chefen själv gör vid utlämnande av feedback.

Abrahamsson & Andersen (2005) lyfter att Herzberg menar i sin motivationsteori att hygienfaktorer som till exempel lönen inte är sådant som kan bidra med motivation och tillfredsställelse i den bemärkelsen att medarbetaren enbart vill ha det för att må bra på sin arbetsplats. Enligt resultatet ville respondenterna i alla fall diskutera lönen på något sätt, men det var inte det viktigaste för dem och de menade att det inte är det som gör deras arbete roligt i första hand. Lönen kan bidra med motivation ett tag men sedan krävs det annat för att bli motiverad och tillfreds med sitt arbete, vilket på något sätt stämmer överrens med Herzbergs motivationsteori.

Respondenterna tyckte enligt resultatet, att medarbetarsamtalet skulle få handla om de själva där de fick respons för sina idéer, både genom positiv som negativ feedback för vad de var bra på i sitt arbete och på vad de kunde utveckla. Detta stämmer också överrens med Herzbergs motivationsteori om att de motivationsfaktorerna så som till exempel bekräftelse och erkännande, att bli lyssnad på, varierande arbetsuppgifter och utvecklingsmöjligheter är sådant som kan bidra med arbetsmotivation och tillfredsställelse och som är viktigt för medarbetarna att diskutera under ett medarbetarsamtal. Dock vet vi enligt resultatet att det är viktigt att de här motivationsfaktorerna belyses från chefens håll kontinuerligt och inte enbart vid medarbetarsamtalet en gång om året för att medarbetarna ska känna arbetsmotivation och tillfredsställelse på sin arbetsplats.

Herzbergs motivationsteori (i Abrahamsson och Andersen, 2005) menar på så sätt att det är flera motivationsfaktorer som bidrar till motivationen i arbetet och att det inte bara rör sig kring hygienfaktorer som till exempel lönen, dock menar McClellands (i Jacobsen & Thorsvik, 2008) lite annorlunda. Han menar att vi alla är olika och har olika

motiv i vad som driver oss i arbetet. Vissa drivs enbart av lönen medan andra kan motiveras och drivas av både lön och de sociala aspekterna som finns. Det som skiljer dessa två teorier åt är just att McClelland menar att medarbetarna och de mellanmännsliga relationerna kan påverka motivationen medan Herzberg menar i sin teori att det inte är i första hand det som motiverar medarbetarna eftersom det faller in under hygienfaktorerna i hans teori. Respondenterna menar att de mellanmännsliga relationerna har visst en betydelse för att motivationen ska infinna sig, men att det är viktigt att kollegorna emellan är medvetna om och kan ge feedback till varandra för att denna motivation ska uppstå.

I övrigt är både Herzbergs motivationsteori och McClellands behovsteori lika med vad gäller att medarbetarna vill ha ett erkännande och bekräftelse för att få motivation. Lika väl vad gäller självförverkligande och utvecklingsmöjligheter stämmer teorierna överrens då detta är något vi kan se i resultatet att respondenterna lyft som väldigt viktig del för att öka deras motivation och tillfredsställelse på sin arbetsplats.

6.1.6 Uppföljning

Varför övervägande respondenter inte upplever att de får någon uppföljning på medarbetarsamtalet kan bero på att de inte upplever att chefen är den som visar ett fortsatt engagemang efter medarbetarsamtalet på de mål och idéer som framförts. Detta gör att de mål och idéer medarbetaren lyfte på medarbetarsamtalet är något som de själva måste lyfta för att någon form av uppföljning ska ske. Uppföljning av ett medarbetarsamtal kan på så sätt vara en väldigt stor faktor för motivationen och tillfredsställelsen, speciellt om man utgår från Herzbergs motivationsteori (i Abrahamsson & Andersen, 2005) om att ett erkännande är viktigt för att känna glädje med sitt arbete samt att en uppföljning kan bidra med nya varierande arbetsuppgifter som kan få medarbetaren att växa i sin roll och känna motivation. Därav är det betydelsefullt att chefer blir medvetna om att uppföljning av samtalet kan vara en grund för att öka motivationen och tillfredsställelsen för medarbetarna.

En annan anledning till att uppföljningen inte sker tror vi är alla de chefsbyten som flertalet av respondenterna har upplevt. Skrämmande nog framkom det att flertalet hade chefsbyten en gång om året, vilket vi tror är en given faktor för att uppföljningen från chefens håll har uteblivit.

Ytterligare en anledning till varför uppföljning av medarbetarsamtalet inte sker kan bero på det som Jönsson (2004) lyfter att vid en alltför stor organisation hinner chefer helt enkelt inte med och överlag har respondenterna lyft att deras chefer har flera avdelningar, flera vårdboende och många medarbetare under sig.

6.2 Metoddiskussion

För att uppnå syftet med studien har vårt bekvämlighetsurval varit av stor vikt då vi har kunnat handplocka vår åtta respondenter för att få en stor bredd av erfarenheter baserat på brett åldersspann och antal år inom arbetet på vårdboende, vilket vi ser som betydelsefullt för vårt syfte. Önskvärt hade dock varit att representativt utöka antalet respondenter för att även få med män som arbetar inom vårdboende för äldre. Detta för att spegla deras erfarenheter av medarbetarsamtal med övriga respondenters erfarenheter vad gäller maktförhållanden och liknande. Detta har dock inte varit möjligt då vi dels inte fann några män att intervjua, men även för att resursen av tid och intervjufrågornas omfattning och arbetet med textdata av intervjuerna hindrade oss.

Kvalitativ forskning kan enligt Aspers (2011) påstås vara mindre entydiga eller vetenskapliga än kvantitativa metoder. Dels kan detta bero på att kvalitativa metoder inte går att räkna i siffror för att göra mätningar, men även för att resultaten grundas på forskarens förförståelse. Denscombe (2009) menar dock att det kan ge oss "*bilder av verkligheten*" om forskaren har en förmåga att analysera och tolka på ett trovärdigt sätt. Denscombe lyfter dock att nackdelarna med kvalitativa metoder kan vara att forskarens egen identitet, bakgrund och erfarenheter spelar roll för hur man väljer att analysera materialet. Fördelarna med att vi har haft respondenter som står i vår närhet, har varit att vi lättare har kunnat sätta oss in i deras situationer och förstå deras känslor eftersom vi har en relation och känner varandra. Nackdelar med att ha haft personer i vår närhet att delta i vår studie, kan ha varit att tolkningen av det empiriska materialet kan ha blivit påverkat på grund av våra förutfattade meningar och kännedom om personerna. Det blev på så sätt en större risk för Bias, vilket innebär att vår egen förförståelse eller våra förutfattade meningar kunde komma att ta över vår tolkning av det insamlade materialet. Däremot har vi inte haft något ansvar att vara objektiva i vår studie då vi snarare har försökt att förhålla oss neutrala utifrån vår fenomenologiska ansats.

För att motarbeta våra förutfattade meningar, feltolkningar och studiens kvalitet hade undersökningen med fördel kunnat kompenseras med en kvantitativ metod, men även genom observationer vid respondenternas medarbetarsamtal. Denscombe (2009) belyser triangulering som ett arbetssätt där man utgår från flera olika forskningsmetoder för att på så sätt kunna se saker ur flera perspektiv. Det kan även innebära att man använder sig av flera olika forskare i samma studie som studerar samma fenomen. Triangulering kan på så sätt ha sina fördelar genom att den ger fler infallsvinklar som kan ge forskaren en större kännedom om ämnet. Nog för att vi har fått en bättre förståelse för det vi har undersökt genom att vi har varit fler forskare som har studerat det från olika positioner, hade triangulering i form av fler metoder kunnat ses som en fördel för studiens trovärdighet och tillförlitlighet och för att ge en fullständigare bild. Nackdelen med triangulering enligt Denscombe är att det oftast tar mycket längre tid. I regel är forskarens ekonomiska förutsättningar begränsade men ännu mer är tiden en faktor som begränsar forskaren, vilket är sådana begränsningar vi har uppmärksammat. Som tidigare nämnt upplever vi ändå att analysen av det empiriska materialet är bearbetat på

ett sätt som svarar för god forskningssed genom hela forskningsprocessen, och därmed går det att bedöma studiens tillförlitlighet.

När det gäller vår intervjuguide hade vi kunnat minska antalet frågor eftersom svaren blev återkommande i flertalet av respondenternas svar. Däremot såg vi det som positivt då de återkommande svaren bekräftade vad respondenterna lyfte som viktigt för medarbetarsamtalets utgång, vilket bidrog till att vår analysering blev enklare att genomföra då vi såg ett mönster i svaren.

Valet av teorierna är baserat på svaren vi har fått från respondenterna och som har gjort det möjligt för oss att analysera vad som behövs för att motivation och tillfredsställelse på arbetsplatsen ska infinna sig. Vi hade tidigare kunskap med oss in i studien så som kommunikationsteorier. Hade vi gjort studien idag hade vi utgått från motivationsteorier vilket vi tror hade kunnat bidra med andra infallsvinklar i vår analysering av resultatet.

7. Slutsats

Utifrån vad resultatet visar är kanske inte medarbetarsamtalet en metod som enbart kan användas för att skapa motivation och tillfredsställelse bland medarbetarna, utan i så fall krävs flera medarbetarsamtal under året, alternativt daglig, kontinuerlig kontakt med chefen annars är risken att motivationen bara räcker ett tag efter medarbetarsamtalet. Relationen mellan medarbetare och chef är viktig och måste vara bra för att medarbetarsamtalet ska bli givande. Relationen mellan chef och medarbetare måste även vara baserad på respekt, aktivt lyssnande och tillit för att den feedback chefen ger sina medarbetare ska tas emot på rätt sätt och för att det ska kunna bidra till ökad arbetsmotivation och tillfredsställelse för medarbetaren. Detta kan i sin tur leda till en bättre organisation och en bättre vård för de äldre. Dock har kollegor ett värde för att motivationen och för att arbetsglädjen samt engagemanget för sina arbetsuppgifter ska uppstå. Det krävs helt enkelt att medarbetarna blir bättre på att ge varandra feedback och inte bara chefen. Det kan på så sätt bli lättare att få den kontinuerliga feedbacken medarbetaren behöver för att känna arbetsglädje och en vilja att göra ett bra arbete. Alla måste ge varandra beröm för att motivationen ska öka, inte enbart på medarbetarsamtalet, inte enbart från chefen utan från alla inom organisationen. Respondenterna menade att vi är alla bra på någonting och att vi måste lyfta varandra och det är där tyngdpunkten bör ligga. Därmed är inte medarbetarsamtalet en metod att enbart använda som motivationshöjande redskap, men det kan vara en liten del i den processen.

Att få motivation och tillfredsställelse är även något som kan bidra med att medarbetarna stannar kvar på sin arbetsplats och inom sitt yrke, vilket är behövligt då det blir allt fler äldre i vårt samhälle. Frågan är bara, hur får vi cheferna att stanna kvar? Respondenterna vill ha en uppföljning av det som har sagts under medarbetarsamtalet, och utifrån vår studie är det något som vi tror chefer måste bli bättre på, samtidigt som det kan vara svårt om det sker chefsbyte vart och vartannat år. Som framtida forskning kan en stor fråga vara att undersöka hur vi kan få cheferna att stanna kvar längre än ett år i taget så uppföljningar av medarbetarsamtalen kan bli aktuella. För att medarbetarsamtalet ska fungera som en bidragande faktor för motivation och tillfredsställelse krävs det att medarbetarna får möjligheten att skapa en god relation med sin chef och uppföljning av medarbetarsamtalen är något som resultatet visar på att medarbetarna vill få för motivationens skull.

Referenser

Abrahamsson, B & Andersen, J A. (2007). *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*. Malmö: Liber AB.

Asmuß B. (2006). En undersøgelse om medarbejderudviklingssamtaler i en større dansk virksomhed. *Århus: Handelshøjskolen i Århus, Center for Virksomhedskommunikation*.

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

Aspers, Patrik. (2007). *Etnografiska metoder*. Malmö: Liber AB.

Bergmark, Å. (1998). *Nyckelbegrepp i socialt arbete*. Lund: Studentlitteratur AB.

Boolsen, M W. (2007). *Kvalitativa analyser*. Malmö: Gleerups.

Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken: för småskaliga projekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur AB.

Engquist, A. (1990). *Utvecklingssamtal som förändringsinstrument - Teoretisk och empirisk analys*. Uppsala: textgruppen i Uppsala AB.

Heide, M., Johansson, C & Simonsson, C. (2005). *Kommunikation & organisation*. Malmö: Liber AB.

Hilmarsson, H. (2008). *Det coachande samtalets hemlighet. Att hantera svåra samtal på din arbetsplats*. Malmö: Utbildningshuset AB.

Hilmarsson, H. (2012). *Samtalet med känslomässig intelligens*. Lund: Studentlitteratur AB.

Holm, U. (2009). *Det räcker inte att vara snäll – Om empati och professionellt bemötande i människovårdande yrken*. Stockholm: Natur och Kultur.

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

Jönsson, G. (2004). *Utvecklingssamtal och andra samtal som ledningsinstrument*. Stockholm: Norstedts Juridik AB.

Lindgren, M. (2001). *Utvecklingssamtal mellan chefer och medarbetare. Undersökning av en samtalstyp i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur AB.

Maltén, A. (1998). *Kommunikation och konflikthantering*. Lund: Studentlitteratur AB.

- Meeuwisse, A & Swärd, H. (2006). Vad är socialt arbete? I Meeuwisse, A., Sunesson, S & Swärd, H. (red.) *Socialt arbete. En grundbok*. Stockholm: Natur och kultur.
- Mikkelsen, A. (1998). *Medarbetarsamtal och lärande i organisationer*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Mossboda, B-M., Peterson, M & Rönnholm, I. (1998). *Att vara chef och ledare. Dina verktyg för praktiskt ledarskap*. Stockholm: Ekerlids förlag.
- Nilsson, B & Waldemarsson, A-K. (2007). *Kommunikation. Samspel mellan människor*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Nyroos, L., OlinScheller, C., Sandlund, E., Jakobsen, L & Nahnfeldt, C. Karlstads universitet, Avdelningen för humaniora och genusvetenskap, Avdelningen för utbildningsvetenskap & Estetisk-filosofiska fakulteten 2010, "Medarbetarsamtal som arena för att befästa normer kring medarbetarskap", *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, vol. 16, no. 3. pp. 39
- Nyström, J. (1999). *Klarspråk med chefen. Utvecklingssamtal ur medarbetarens perspektiv*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Patel, R & Davidsson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Pousette, A., Jacobsson, C., Thylefors, I., & Hwang, C. P. (2003). The role of feedback in swedish human service organizations. *Community, Work & Family*, 6(3), 245-268. doi:<http://dx.doi.org/1080/1366880032000143447>
- Ronhy-Östberg, M & Rosendahl, S. (1992). *Samtal som utvecklar. En handbok för chefer och medarbetare. Om viljan att förstå och göra sig förstådd*. Malmö: Almqvist & Wiksell förlag AB.
- Sandahl, C., Falkenström, E & von Knorring, M. (2010). *Chef med känsla och förnuft. Om professionalism och etik i ledarskapet*. Stockholm: Författarna och Natur & Kultur.
- Thurén, T. (2007). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Malmö: Liber.
- Travis, D. J. (2006). Is doing good enough? A path analytic model of intrinsic job satisfaction among human service workers. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 22(1), 13-32. doi:http://dx.doi.org/10.1300/J490v22n01_02
- Westergren, A & Englund, T. (2006). *God arbetsmiljö*. Göteborg; Tholin & Larssons förlag.

Wikström, E. (2009). Etiska dilemman för kvalitativa intervjustudier i teori och praktik. I Dahlgren, L & Sauer, L. (red.) *Att forska i socialt arbete. utmaningar, förhållningssätt och metoder*. Enskede: Författarna och studentlitteratur AB. ss. 197-226.

Övriga källor

Arbetsmiljöupplysningen (2015-04-07). *Medarbetarsamtal*.

www.arbetsmiljoupplysningen.se /Ämnen/ Medarbetarsamtal [2015-04-07].

SFS (1977:1160) Arbetsmiljölagen.

Bilagor

Bilaga 1. Intervjuguide

Bilaga 2. Missivbrev

Bilaga 3. Samtyckesblankett

Intervjuguide

(bilaga 1)

Inledning

1. Hur många medarbetarsamtal har du haft (cirka) genom årens lopp?
2. Fick du i god tid information om att ett kommande medarbetarsamtal skulle ske?

Medarbetarsamtal/upplevelser

3. Hur har du upplevt din relation till din chef/chefer?
4. Vad är kommunikation för dig?
5. Hur skulle den perfekta platsen för ett medarbetarsamtal se ut för dig?
6. Vad bör ett medarbetarsamtal innehålla?
7. Hur förberedde du dig inför medarbetarsamtalet? Fick du fylla i ett frågeformulär?
8. Hur märkte du att din chef var förberedd inför samtalet?
9. Hur upplever du medarbetarsamtalen? (bra/givande eller dåliga/onödiga eller varken bra eller dåliga, stressande osv)
10. När hade du ditt senaste medarbetarsamtal och hur upplevde du det samtalet?
11. Vad har du haft för förväntningar inför dina medarbetarsamtal? Vilka förväntningar har du på att medarbetarsamtalet ska leda till i förlängningen?
12. Hur upplever du att du kan förmedla dina åsikter under medarbetarsamtalen, så som vad du tycker om chefen och dina medarbetare?
13. Hur upplevde du stämningen/villkoren för dig och din chef under samtalet jämlikhet/maktförhållande)?
14. Hur har samtalen skilt sig åt beroende på vilken chef du har haft?
15. Har du haft kvinnliga eller manliga chefer när du haft dina medarbetarsamtal?
Följdfrågor: Har samtalen varit annorlunda? I så fall, På vilket sätt?
Tror du att samtalen hade varit annorlunda? På vilket sätt?
16. Vad betyder medarbetarsamtalet för dig och vad får du för känslor kring det?
17. Vad tror du att chefen har för avsikt med medarbetarsamtal?

18. Vad är viktigt för dig att höra från chefen under medarbetarsamtalen?
19. Vad betyder det för dig att din chef lyssnar aktivt på dig under medarbetarsamtalet?
20. Vad behöver du från medarbetarsamtalet för att det ska bidra till en ökad motivation och ge dig tillfredsställelse på din arbetsplats?
21. Vad betyder det för dig att chefen gör uppföljning av ditt medarbetarsamtal?

Hej!

Vi heter Kristina Coloka och Ulrika Jönsson och vi läser sista året på programmet Socialt arbete- ledning och organisering 180 HP vid Högskolan i Halmstad. Vi kommer att genomföra vårt examensarbete i form av en intervjuundersökning där vi vill få fram erfarenheter och upplevelser av ett medarbetarsamtal från medarbetare som arbetar inom äldreomsorgen.

Vi tror att man kan se på medarbetarsamtalet med andra ögon genom att belysa era upplevelser av medarbetarsamtalet, samt att vi även kan belysa hur medarbetarsamtalet kan påverka medarbetares tillfredsställelse på arbetsplatsen inom äldreomsorgen utifrån era erfarenheter.

Du är en av de utvalda kandidaterna i vår undersökning. Det är vår förhoppning att Du vill ställa upp och hjälpa oss i denna undersökning. Deltagandet i undersökningen är helt *frivilligt* och du kan *avbryta din medverkan när som helst* utan närmare förklaring.

Under studien kommer din integritet att skyddas genom att dina svar behandlas på ett sådant sätt att obehöriga inte kan få tillgång till dem och informationen du ger kommer enbart användas i denna studie och därefter raderas. Lika så kommer den information du lämnar att *avidentifieras* innan det publiceras i examensarbetet. Det innebär att uppgifter som till exempel ålder, bostadsort eller annat personligt material kan ändras för att undvika identifiering av dig som person.

Inför intervjun kommer vi att sända dig information i form av vår intervjuguide där våra frågor som vi kommer att ställa under intervjun presenteras. Detta är för att du ska kunna förbereda dig lite innan intervjun. Intervjun kommer att spelas in om ni ger samtycke för detta. Intervjun kommer att ta ca 1 timme. Efter att examensarbetet är godkänt kommer inspelningarna att raderas. När examensarbetet är godkänt kommer det att publiceras på Diva, som är en databas där godkända uppsatser publiceras som är utförda vid Högskolan i Halmstad. Om du önskar finns möjligheten även för dig att ta del av uppsatsen.

Examensarbetet ska vara klart i slutet på maj och vi kommer därför att genomföra vår undersökning inom de närmsta veckorna på en plats som passar er.

Vi kommer inom kort att kontakta dig för att boka ett intervjutillfälle.

Vid frågor, kontakta gärna oss. Tack på förhand! Med vänliga hälsningar

Kristina Coloka,
e-mail: kricol12@hh.student.se
Tel nr: 0734-412198

Ulrika Jönsson
e-mail: ulrnil12@hh.student.se
Tel nr: 0703-216096

Handledare: Mia Jormfeldt, Sektionen HOV mia.jormfeldt@hh.se

Samtyckesblankett

När forskningsprojekt ska genomföras är det av vikt att man fyller i en samtyckesblankett som innebär att intervjupersonen gör ett ställningstagande till om den godkänner att materialet används i forskningssyfte och är införstådd med vad studien innebär.

Denna samtyckesblankett är för studien där du berättar om dina upplevelser av medarbetarsamtal i en intervju som kommer att genomföras av Kristina Coloka och Ulrika Jönsson. Informationen du lämnar blir material för deras examensarbete.

Jag har informerats om vad syftet är med forskningsstudien. Jag har även informerats om att intervjun kommer att spelas in och att det material jag lämnar enbart kommer användas i denna studie. Mitt lämnade material kommer att skyddas för obehörigas händer och materialet kommer att raderas efter godkänt examensarbete. Min integritet kommer att skyddas och mitt namn eller andra personuppgifter kommer inte finnas med i studien.

Jag är medveten om att slutresultatet kommer att vara offentligt då det kommer publiceras i en databas för examensarbeten. Jag är medveten om att mitt deltagande är frivilligt och att jag när som helst under studien kan välja att avbryta min delaktighet.

Jag samtycker.

Underskrift

Underskrift, Kristina Coloka

Ort /Datum

Underskrift, Ulrika Jönsson

Kontaktuppgifter:

Kristina Coloka,
e-mail: kricol12@hh.student.se
Tel nr: 0734-412198

Ulrika Jönsson
e-mail: ulrnil12@hh.student.se
Tel nr: 0703-216096

Handledare: Mia Jormfeldt, Sektionen HOV mia.jormfeldt@hh.se

Ulrika Jönsson

Kristina Coloka



Besöksadress: Kristian IV:s väg 3
Postadress: Box 823, 301 18 Halmstad
Telefon: 035-16 71 00
E-mail: registrator@hh.se
www.hh.se