

"För min egen vinning och för organisationens vinning"

En sociologisk studie av hur medarbetarsamtal kan påverka individers upplevelser av motivation, tillfredsställelse och välmående.

Av: Linnea Johansson & Elvira Snecker

Handledare: Paul Fuehrer
Södertörns högskola | Institutionen för samhällsvetenskapliga studier
Kandidatuppsats 15 hp
Sociologi | Höstterminen 2018



Sammanfattning

Syftet med denna uppsats är att öka förståelsen för hur medarbetarsamtalet påverkar medarbetarens upplevelser av motivation, tillfredsställelse, chans till utveckling och den psykosociala arbetsmiljön. För att ta reda på hur medarbetare upplever detta är studien av kvalitativ karaktär. Upplevelsen av medarbetarsamtal undersöks genom semistrukturerade intervjuer med konsultchefer på olika företag inom bemanning- och rekryteringsbranschen i Stockholms län. De teoretiska ramverk som använts för att analysera resultatet är Karasek & Theorells (1990) teori om stress i arbetslivet, Herzbergs (1993) teori om hygienfaktorer och motivationsfaktorer i arbetet och till sist Maslows (1987) behovstrappa om hur motivation skapas. Resultatet visar att medarbetarsamtalet ökar upplevelsen av motivationen genom känslan av stöd, diskussion av resultat och möjlighet till utveckling. Det leder även till en förbättrad relation till chefen och handlar mycket om trivselen på arbetsplatsen vilket ökar tillfredsställelsen. Den psykosociala arbetsmiljön påverkas indirekt då medarbetarsamtalet ger utrymme att prata om mående, kollegorna i teamet och på arbetsplatsen. Även utvecklingsmöjligheterna påverkas i positiv bemärkelse då medarbetaren kan lyfta upp sina långsiktiga mål under medarbetarsamtalet. Konsultcheferna i denna studie har en positiv bild av medarbetarsamtalet och anser att det är ett nödvändigt verktyg för att trivas och göra ett bra jobb.

Nyckelord: medarbetarsamtal, motivation, tillfredsställelse, psykosocial arbetsmiljö, utvecklingsmöjligheter.

Abstract

The purpose of this paper is to analyze how the employee interview affects the employees' motivation, work satisfaction, psychosocial work environment and the opportunity to develop. To find out how the employees experience this, the study is of a qualitative nature. The employees' experience of employee interviews is investigated through semi-structured interviews with consultant managers at various companies. The theoretical framework used to analyze the results is Karasek and Theorell's (1990) theory of stress in working life, Herzberg's (1993) theory of hygiene factors and motivational factors at work, and finally Maslow's (Maslow och Frager 1987) hierarchy of needs. The result shows that the employee interview increases motivation by discussing the employees result, offer support and talk about the

opportunity to develop. It also leads to an improved relationship with the boss which increases the work satisfaction. The psychosocial work environment is indirectly affected, since the interview makes room to talk about the employees' mood, the colleagues and the workplace. Development opportunities are also affected in a positive sense, as the employee can lift his or her long-term goals during the employee interview. The consultant managers in this study have a positive picture of the employee interview and believe that it is necessary to do feel good and do a good job.

Key words: employee interview, motivation, work satisfaction, psychosocial work environment, opportunity to develop.

Populärvetenskaplig sammanfattning

Denna studie berör hur medarbetare, i detta fall konsultchefer, upplever att de påverkas av kontinuerliga medarbetarsamtal. För att undersöka detta har vi intervjuat åtta konsultchefer som arbetar på olika bemanning-och rekryteringsföretag. Tidigare forskning har belyst fördelarna med medarbetarsamtal, som ett tillfälle att prata om medarbetarens kompetens i syfte att utvecklas samt ge återkoppling och bekräftelse. Studien visar att medarbetarsamtal har positiv inverkan på konsultchefernas motivation och tillfredsställelse, i linje med tidigare forskning beror detta främst på möjligheten att få återkoppling och bekräftelse. Samtalen påverkar även den psykosociala arbetsmiljön då man pratar mycket om den enskilde individens mående samt om kollegorna i teamet. Utvecklingsmöjligheterna inom organisationen förbättras genom medarbetarsamtal då det ger rum att prata om sina långsiktiga mål och hur en vill utvecklas.

1. Inledning.....	5
2. Syfte och frågeställning.....	6
3. Tidigare forskning	7
3.1 Syfte	7
3.2 Förberedelser.....	8
3.3 Innehåll	8
3.4 Resultat/uppföljning.....	10
3.5 Risker	10
3.6 Relevans till vår forskningsfråga	11
4. Teoretisk utgångspunkt	12
4.1 Karasek och Theorells krav-kontroll och stödmodell.....	12
4.2 Herzberg tvåfaktorteori	13
4.3 Maslows behovstrappa.....	15
4.4 Teorins relevans till studiens syfte.....	16
5. Metod.....	18
5.1 Val av metod	18
5.2 Urval av informanter	19
5.3 Planering och genomförande	20
5.4 Bearbetning och analys av data.....	20
5.5 Etiska aspekter	21
5.6 Studiens tillförlitlighet	22
6. Resultat och analys	23
6.1 Motivation.....	23
6.1.1 Resultat och stress	23
6.1.2 Feedback.....	25
6.1.3 Reflektion och prestation.....	26
6.1.4 Mjuka värden.....	28
6.2 Tillfredsställelse på arbetsplatsen	29
6.2.1 Tillit och trygghet	30
6.2.2 Kollegor och team	31
6.2.3 Frihet	32
6.3 Psykosocial arbetsmiljö	33
6.3.1 Mående och privatliv	33
6.3.2 Relationsskapande	34
6.4 Chans till utveckling	35
7. Diskussion	38
7.1 Slutsatser	38
7.2 Förslag till framtida forskning	39
Källförteckning.....	41
Bilagor	43

1. Inledning

Att ha en chefsbefattning är både mycket stimulerande och krävande. Som chef har man ofta mycket ansvar att driva och utveckla en verksamhet i enlighet med de riktlinjer och mål som gäller för organisationen eller företaget. Till hjälp finns olika resurser och styrsystem som kräver olika typer av kompetens, branschspecifik kunskap, eller kanske övergripande kunskap i exempelvis ekonomi. Men en chefs viktigaste resurs är medarbetarna, samspelet mellan chefer och medarbetare fordrar en rad kunskaper och färdigheter. Detta gäller i synnerhet goda färdigheter i kommunikation, social kompetens och emotionell intelligens. Genom chefen ska medarbetarna erbjudas en stimulerande arbetsmiljö som får dem att utvecklas (Fellinger 2005).

Medarbetarsamtalet har under de senaste decennierna blivit ett viktigt personalpolitiskt verktyg för målstyrning. Genom en dialog utifrån ett organisationsperspektiv skapas en förståelse för verksamheten kopplat till medarbetarens arbetsroll. Historiskt sett kan man spåra prestationsvärderings-, kompetensutvecklings- och humanrelationsperspektiv i medarbetarsamtalens utveckling som ledningsinstrument (Mikkelsen 1998). Detta går sannerligen hand i hand med det vi ser i dagens organisationer och de trender som verkar. Medarbetarsamtalen har förändrats över tid och skiljer sig även organisationer mellan. I denna studie definieras medarbetarsamtalet som en proaktiv målstyrd dialog mellan chef och medarbetare. Samtalet ska vara väl förberett, regelbundet återkommande och präglas av en ömsesidighet. Under samtalet pratar man om organisationens mål och hur den enskilde individen ska utvecklas, men även hur individen ska bidra till utvecklingen av organisationen.

En snabb internetsökning om ”medarbetarsamtal” på Google genererar främst resultat från olika fackförbund och chefsorganisationer som alla poängterar hur viktigt det är med medarbetarsamtal och hur man lyckas bäst med dem. Det finns tidningsartiklar som talar om att bra förberedelser är nyckeln till ett lyckat medarbetarsamtal och att medarbetarsamtal är nyckeln till motiverade medarbetare. Ledarna (2018) skriver att regelbundna samtal och tät dialog är en förutsättning för att leda sina medarbetare. Arbetsmiljöupplysningen (2018) menar att medarbetarsamtal är ett tillfälle för medarbetaren att uttrycka tankar kring samarbeten, arbetsmiljö, utvecklingsmöjligheter och relationer på arbetsplatsen. Enligt Azets (2018) kan medarbetarsamtalet bidra till ökad motivation, prestation och engagemang. Allt detta låter ju onekligen bra, men hur fungerar det i praktiken? Upplever medarbetare ökad motivation och presterar de bättre på grund av medarbetarsamtalet?

2. Syfte och frågeställning

Sociologi är studiet av sociala relationer och sociala processer i samhället. Sociologin handlar om människors möten i vardagen och denna uppsats kommer att beröra arbetslivet, vilket är en stor del av många människors vardag. Denna studien passar dig som har ett intresse för människors upplevelser i stora organisationer. Vår studie kommer att behandla just denna aspekt, medarbetarsamtal utifrån ett individperspektiv. Vår bild av medarbetarsamtal är att detta ger individen ökat stöd från sin chef, men att det kan ses som ett sätt för chefen att kontrollera den anställde. Vi vill därför undersöka vilka upplevelser de anställda faktiskt har.

Syftet med uppsatsen är att få ökad förståelse för hur medarbetarsamtal påverkar den enskilde medarbetaren i organisationen. Vi studerar detta utifrån följande frågeställningar:

- Hur påverkar medarbetarsamtal individers upplevda motivation och tillfredsställelse på arbetsplatsen?
- Hur påverkas upplevelsen av den psykosociala arbetsmiljön genom medarbetarsamtal?
- Upplever medarbetaren att samtalen påverkar chansen till utveckling på arbetsplatsen?

3. Tidigare forskning

Under denna kategori kommer vi presentera relevant tidigare forskning gjord inom området samt dess resultat.

3.1 Syfte

I boken *Utvecklingssamtalets 7 nycklar* av Marika Ronthy (2004) kan vi läsa om en vanlig syn på medarbetarsamtal: något som måste utföras en gång om året och som tar upp tid från övrigt arbete. Ronthy menar att vi bör tänka i nya banor och se på medarbetarsamtal med tydliga syften, som ett förändringsinstrument (Ronthy 2004). Även Lindelöw (2016) ser medarbetarsamtal som ett värdefullt instrument. Hon menar att det skapar och stimulerar effektivitet samt försäkrar kompetensen. I dagens organisationer är kraven högre och stressnivån höjs konstant, i och med detta behöver chefer samtala med sina medarbetare om hur de ska hantera detta (Ronthy 2004).

Utvecklingssamtalet är ett sätt för chefen att visa intresse för medarbetarens arbete. Det är ett tillfälle att bli sedd, bekräftad och få återkoppling på utfört arbete. Detta gäller även chefen, att bli återkopplad ger bekräftelse på ledarskapet. Återkopplingen, feedback, är en del i lärandet. Att få insyn i hur man utför sitt arbete och sedan reflektera över det ger inblick i situationen (Ronthy 2004). Lindelöw (2016) menar att medarbetarsamtal bör användas för att följa upp och hjälpa medarbetaren i dennes utveckling. Mycket kan fångas upp med hjälp utav väl genomförda medarbetarsamtal, det förbättrar kommunikationen mellan individen och organisationen.

Valpola (2006) menar att medarbetarsamtalet är en av ledarskapets byggstenar. Samtalet är ett sätt för både medarbetare och chef att kontrollera att parterna under året pratat och lyssnat på varandra. Det är även ett tillfälle att informera om framtiden och kommande förändringar. För medarbetarens del kan det handla om att prata om mående och trivsel eller exempelvis eventuella alternativa arbetsmetoder. Lindelöw (2016) nämner att medarbetarsamtal leder till motiverade och trygga medarbetare.

3.2 Förberedelser

Förberedelse inför ett medarbetarsamtal är enligt Ronthy (2004) en investering. Det visar respekt för medarbetaren och för själva samtalet att komma förberedd. I samtal med medarbetare har det framkommit att de känner sig mer sedda och uppmärksammade om chefen förberett sig inför samtalet. Även Valpola (2006) lyfter vikten av förberedelse inför medarbetarsamtalen. Det ger båda parter chans att fundera över vad som känns viktigt att ta upp. Genom en gedigen förberedelse minskar man risken att samtalet upplevs som en meningslös upprepning.

Lindelöw (2016) har i sin studie varit i kontakt med både chefer och medarbetare. Medarbetarna berättade då att de vill att mål ska sättas och följas upp under samtalen, och att de faktiskt ska leda någonstans. För att uppnå detta krävs det tid för förberedelse, både för medarbetaren och chefen.

3.3 Innehåll

Samtalen bör enligt Ronthy (2004) utgå ifrån verksamhetens vision och mål, att individen blir involverad i detta och får se sitt eget bidrag kan hjälpa till att uppnå tillfredsställelse. Ökad förståelse ger ofta ökat engagemang, vilket är önskvärt i en organisation.

Enligt svaren från Jakobsen et al. (2010) studie var det viktigaste för medarbetaren mående, trivsel, lösningar på problem och förståelse för privata problem. En del av medarbetarna ansåg att vissa privata problem inte bör tas upp under medarbetarsamtal, eller frågor om privatekonomi men i övrigt fanns det inte många områden de ansåg inte bör tas upp. Även Ronthy (2004) skriver att det kan vara nödvändigt att prata om svåra ämnen under medarbetarsamtalen. Det är då viktigt att båda parter har förtroende för varandra, utvecklingssamtalen blir då mer givande för båda parter. Förtroende går ofta hand i hand med trygga och lojala anställda som visar både förståelse och respekt för sin chef. Fellingner (2005) menar att för medarbetaren är ett väl genomfört utvecklingssamtal i lugna förhållanden vilket skapar goda förutsättningar för medarbetaren att våga komma till tals, ge synpunkter på sitt arbete och sin arbetssituation, sitt behov av utveckling och om man trivs. Medarbetarens utvecklingsbehov är enligt Valpola (2006) det viktigaste resultatet i medarbetarsamtalen. Detta uppnås bland annat genom feedback från alla som arbetar tillsammans med just denna person.

De som Valpola (2006) talat med i sin studie har nämnt fördelarna med just denna typ av feedback. Det ger en helhetsbild av varje persons prestation och beteende.

Vidare ska medarbetaren enligt Fellingner (2005) få ge synpunkter på ledarskap och även få möjligheter under samtalet till ökad förståelse för verksamheten. Han betonar vikten för chefer att ha förståelse för medarbetarnas arbetssituation, tankegångar, önskemål och målbilder, vad som motiverar dem och vilken kompetens de besitter. I Lindelöws (2016) studie har det framkommit att medarbetare ofta har höga förväntningar på medarbetarsamtal. Ett grundläggande behov att bli sedd innebär att de förväntar sig återkoppling, både positiv och negativ. Erkännande och uppskattning är även ett sätt att skapa motivation och engagemang. Man vill veta vad som går bra och mindre bra i arbetet samt få reda på eventuella förändringar. Även Valpola (2006) skriver om vad ett medarbetarsamtal bör innehålla. Det bör bestå av tre samtal: målsättningar, utvärdering av insats och planlägga utvecklingsbehoven. Först ska tydliga mål sättas, dessa ska sedan följas upp efter några månader. Sista steget är att diskutera hur man ska planera medarbetarens utvecklingsbehov. Fellingner (2005) menar att för cheferna är dessa typer av samtal rena styr- och utvecklingsinstrument. Väl genomförda samtal öppnar för stora möjligheter att främja yrkesmässig utveckling för medarbetaren och samtidigt utnyttja arbetsgruppens fulla kompetens. Vilket möjliggör för chefer att driva verksamheten framgångsrikt.

I Jakobsen et al. (2010) studie lyfter båda cheferna som intervjuats att de inte vill att medarbetarsamtalet ska ses som ett förhör utan snarare präglas av öppenhet och dialog. Det är enligt Lindelöw (2016) viktigt att få till en naturlig struktur som stödjer alla syften under medarbetarsamtalet. Jakobsen et al. (2010) studie handlar till stor del om stress och hur den hanteras under medarbetarsamtal. En del svarade att det förekom bristande respekt vid påtalad upplevd stress. Detta ämne gavs mindre utrymme och att det försökte vändas till något positivt och prestationshöjande.

Ronthy (2004) menar att alla människor ska ta ansvar för sitt eget välmående, därför måste medarbetaren själv lyfta sina behov och chefen måste uttrycka vilka förväntningar som finns. Det är medarbetaren som styr samtalet in på det som hen anser är viktigt (Valpola 2006).

3.4 Resultat/uppföljning

Samtalen bör inte ske en gång om året utan det krävs mer kontinuerliga uppföljningar för att hinna fånga upp allt som händer i organisationen. Det är av vikt att följa upp det som tas upp under medarbetarsamtalet då detta skapar både förtroende och ger mer struktur i arbetet (Ronthy 2004). Även Lindelöw (2016) lyfter fördelarna med återkommande samtal. Hon menar att det är lämpligt med ungefär sex månader mellan samtalen. Detta ingår även i Valpolas (2006) tankar kring medarbetarsamtal, hon menar att de bör följas upp med några månaders mellanrum. Samtalen ska även mynna ut för en bra grund för fortsatt hantering av personalomsättning, belöningsystem, rekrytering, chefsförsörjning och verksamhetsutveckling menar Fellingner (2005).

3.5 Risker

Ronthy (2004) har under sin studie varit i kontakt med ett flertal chefer och ställt frågor för att besvara vad de upplever svårast med medarbetarsamtal. Det visar sig att flesta anser att mjuka frågor som rör känslor och relationer är svåra. Ronthy menar att om chefen lär sig ge utrymme för denna typ av frågor och ta dem på allvar så ger det medarbetaren energi. Samtalet kan då uppfylla sitt faktiska syfte, att utveckla medarbetaren och organisationen samtidigt. Detta framkommer även i Lindelöws (2016) studie, medarbetarsamtal även kan innebära en risk då det ofta innebär känslor från både chef och medarbetare. Cheferna i denna studie berättar att den största oron kring medarbetarsamtal är att upprätthålla en bra dialog där kritik kan framföras på ett konstruktivt vis.

I Jakobsen et al. (2010) studie visar det sig att när medarbetarna talar om stress upplever de att den bagatelliseras och jämförs med tidigare arbetsbelastning. Medarbetarsamtalen blir därför snarare en riskzon än en resurs när det handlar om stress. Det ges begränsat utrymme, tonas ned, marginaliseras och bortförklaras av både chefer och medarbetare.

Medarbetarsamtalen har även en tydlig koppling till hur prestation mäts samt i vissa fall individuell lönesättning, på grund av detta är det problematiskt för den enskilda medarbetaren att vara helt ärlig och öppen. Att avslöja egenskaper eller värderingar som inte passar in i normerna kan då bli problematiskt (Jakobsen et al. 2010). Detta framkommer även i Lindelöws (2016) studie. Medarbetarna berättade att de tycker det är svårt att vara ärliga under samtalen då de upplevde att de blir bedömda. Det uppkommer ofta automatiskt en maktobalans under

samtalen då medarbetaren är rädd för att vara ärlig då chefen har makt över deras individuella lönesättning. Lindelöw (2016) bekräftar denna oro då hon skriver att lönesamtalen bör bygga på de prestationer som diskuteras under medarbetarsamtalen. Även Ronthy (2004) tar upp dilemmat kring lön och medarbetarsamtal. Dessa är viktiga att skilja på, utvecklingssamtalen ska beröra individens bidrag till verksamhetens utveckling, detta kan ligga till grund för lönesamtal men lönen ska diskuteras i ett eget samtal.

3.6 Relevans till vår forskningsfråga

Alla dessa studier har en sak gemensamt: de belyser både för- och nackdelar med kontinuerliga medarbetarsamtal. Alla kommer med tips för hur chefer bör hantera medarbetarsamtal för att få ut så mycket som möjligt av dem. De påvisar risker och ger konkreta förslag på hur chefer ska undvika dessa. Ronthy (2004) och Lindelöw (2016) menar att utvecklingssamtalen bör ligga till grund för lönesamtal, detta motsäger sig Jakobsen et al. (2010). De menar istället att medarbetarsamtalen ska vara en trygg zon där medarbetaren ska kunna lyfta problem utan att bli bedömd. Valpola (2006) nämner inte just lönesamtal men talar om medarbetarsamtalen som ett sätt att diskutera exempelvis uppsatta mål och utveckling. Dessa aspekter finner vi intressanta men vi saknar en djupare förståelse för medarbetarens perspektiv. Studierna ger mer tips för hur chefer bör hantera medarbetarsamtal och vilka syften de bör fylla för organisationens vinning. Vi har därför valt att utgå från medarbetarnas perspektiv och därav siktat in oss på individnivån istället för på organisatorisk nivå. Den kunskapslucka vi hoppas fylla med hjälp av denna studie är hur medarbetarsamtalen påverkar medarbetarens upplevelser snarare än hur de fyller ett syfte åt organisationen.

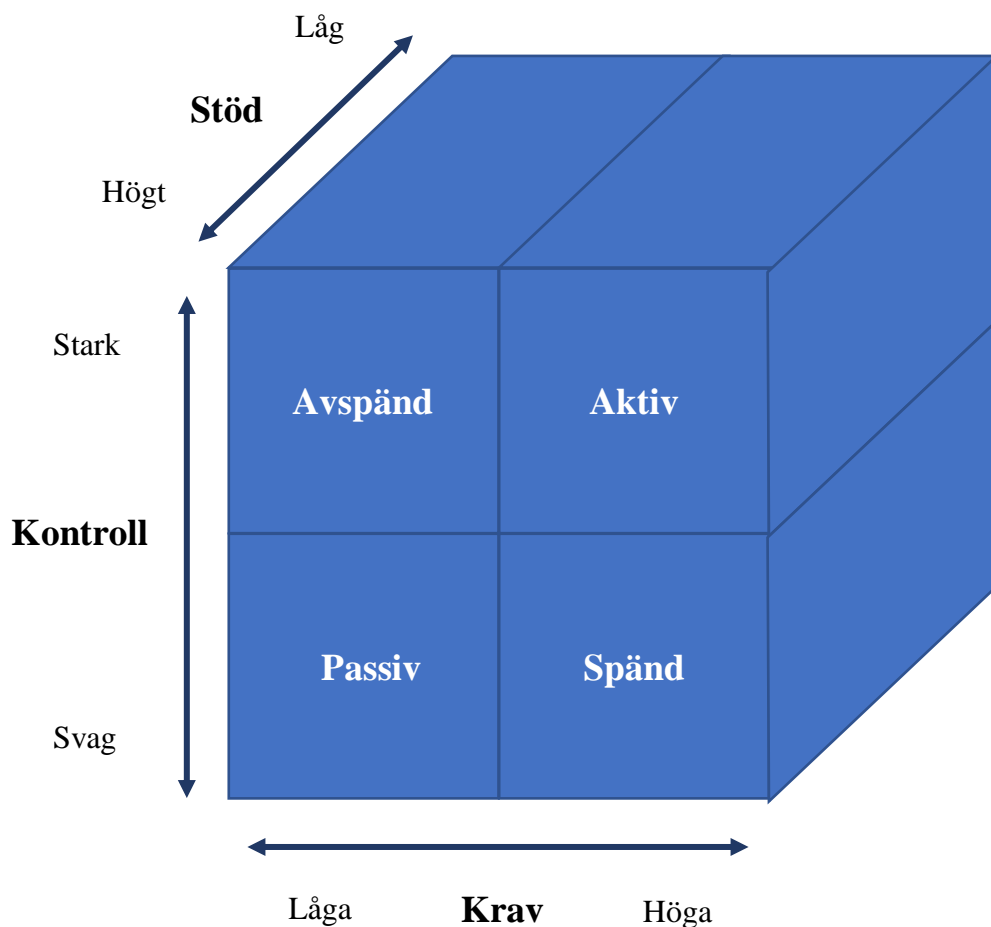
4. Teoretisk utgångspunkt

I detta avsnitt kommer vi presentera våra teoretiska utgångspunkter som kopplas samman med studiens syfte utifrån vald litteratur. Teorin kommer hjälpa oss att förklara och analysera olika delar i resultatavsnittet.

4.1 Karasek och Theorells krav-kontroll och stödmodell

Karaseks och Theorells (1990) studie handlar om vad som påverkar känslan av stress, främst i arbetslivet. De har skapat en modell som brukar kallas krav-kontroll- och stödmodell. Denna beskriver hur stress påverkas av yttre krav, kontroll över situationen och det stöd man kan få. Med krav menar Karasek och Theorell (1990) exempelvis deadlines och krav på produktivitet. Det har även att göra med mental arbetsbelastning, hur mycket mental kraft som krävs för att utföra en viss arbetsuppgift. Kontroll innebär både vilken kompetens man har i arbetet samt hur stor möjlighet man har att fatta egna beslut. Dessa tillsammans ger kontroll över situationen och kraven. Otydlighet i arbetsuppgifterna eller otillräcklig information är exempel på bristande kontroll. Stress och kontroll hänger ofta ihop då känslan av stress ofta ökar när man håller på att tappa kontrollen över en situation. Detta är Karasek och Theorells grundläggande modell, denna har senare kompletterats med en tredje faktor; stöd. Detta innebär att medarbetare som upplever socialt stöd från exempelvis chefer eller arbetskamrater visar sig uppleva mindre stress än andra. Stöd kan vara vägledning i arbetet, återkoppling på utfört arbete eller stark gemenskap med kollegorna. Enligt denna modell kan en arbetstagare klara av högt ställda krav om man har kontroll över situationen och upplever socialt stöd (Karasek & Theorell 1990). Man kan på samma sätt bli stressad över enkla krav om man inte upplever kontroll eller stöd. Givetvis är modellen inte universal då alla individer reagerar olika på stress, men en bra arbetsplats kan hitta balansen mellan krav, kontroll och stöd för varje individ.

Diagram 4:1. Översiktlig bild av krav-kontroll och stödmodellen (Karasek & Theorell 1990).



4.2 Herzberg tvåfaktorteori

Herzberg menar att det finns en tydlig skillnad mellan att motivera medarbetare och att få dem att göra som man vill. Man kan fråga en medarbetare om den vill göra något, be den göra det, visa vad denne ska göra eller erbjuda ekonomisk ersättning, men alla dessa alternativ blir ofta i slutändan kostsamt för organisationen. Han talar även om kortsiktiga lösningar i form av belöningar, men menar att dessa hela tiden måste stiga i värde för att motivera medarbetaren. Även detta blir en kostsam, nedåtgående spiral för organisationen. Detta leder inte till motivation utan enbart till en rörelse, medarbetaren gör det den ska men inte för att denne är motiverad till det utan för att chefen är motiverad (Hedegaard Hein 2012).

Herzbergs teori innehöll från början 14 faktorer som ledde till arbetstillfredsställelse och motivation, bland andra bekräftelse, prestation, utvecklingsmöjligheter, lön, ansvar och arbetsförhållanden. Han kom fram till att vissa av dessa faktorer ofta var relaterade till tillfällena

då medarbetare känt missnöje och andra relaterade till när de känt stor tillfredsställelse. De faktorer som var kopplade till missnöje kallar Herzberg för hygienfaktorer och de kopplade till tillfredsställelse kallas motivationsfaktorer (Herzberg, Mausner och Snyderman 1993).

Hygienfaktorerna är grundläggande för ett arbete, så som lön eller arbetsförhållanden, men de ger inte en ökad grad tillfredsställelse eller motivation. Det är de grundläggande behoven på en arbetsplats. Herzberg skriver att hygienfaktorer så som god fysisk arbetsmiljö inte kan bota några sjukdomar, de kan däremot förebygga att sjukdomen bryter ut (Herzberg, Mausner och Snyderman 1993). Motivationsfaktorer kompletterar hygienfaktorerna och bidrar till ökad motivation och produktivitet. Det kan vara ansvar, bekräftelse, utvecklingsmöjligheter eller prestation (Hedegaard Hein 2012). Dessa kan kombineras på fyra olika vis:

Tabell 4:2. Karta över hygien-och motivationsfaktorer (Herzberg, Mausner och Snyderman 1993).

Hygienfaktorer		
Motivationsfaktorer	Låg	Hög
Hög	Arbetstagaren är starkt motiverad då arbetet i sig är stimulerande men lönen och arbetsförhållanden är inte tillräckliga.	En optimal situation där arbetstagaren upplever hög tillfredsställelse. Arbetstagaren har ingenting att klaga på och är starkt motiverad.
Låg	Den sämsta situationen för arbetstagaren då varken arbetet i sig eller lönen är motiverande.	Arbetstagaren har ingenting att klaga på men upplever inte någon motivation, målet med arbetet blir då enbart lönen.

4.3 Maslows behovstrappa

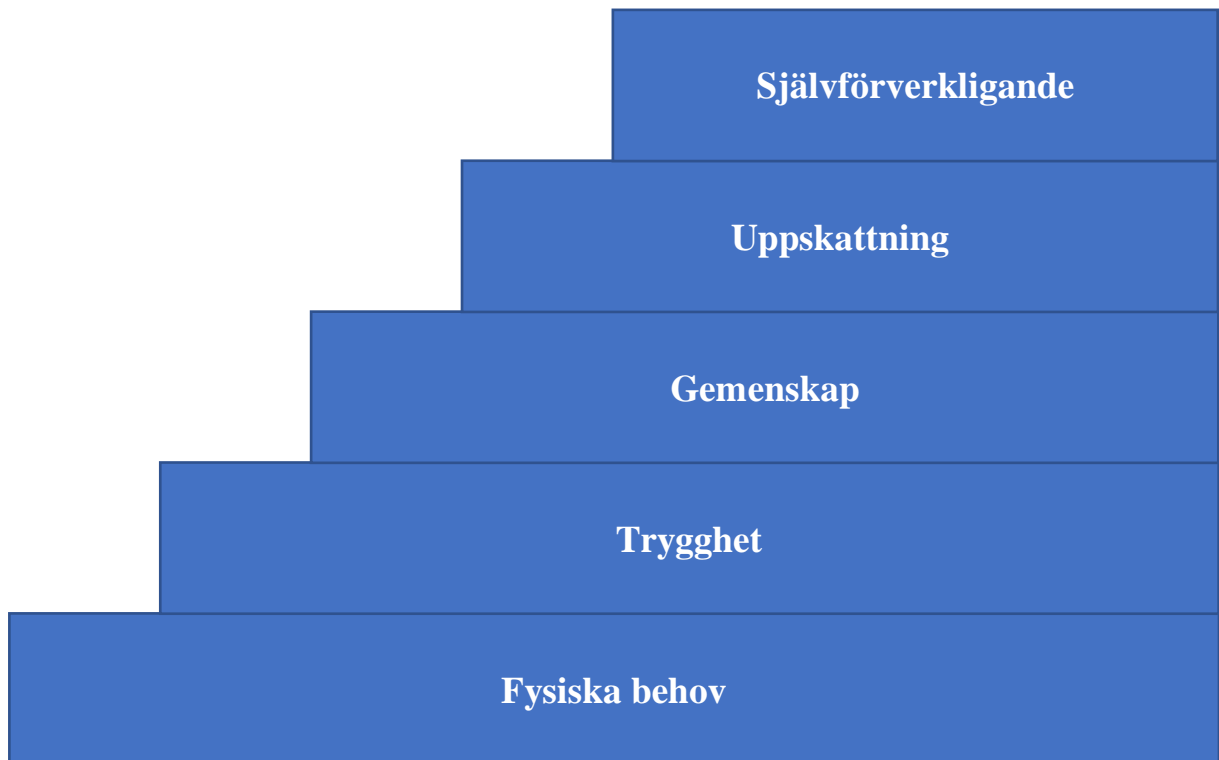
Abraham Maslow (1908–1970) var en av våra största forskare kring motivation och han är mest känd för sin behovshierarki eller behovstrappa som han presenterade 1943. Maslow var en av sin tids stora förespråkare för det humanistiska perspektivet med en grund tro om att människor föds med en viktig uppgift, självförverkligande (Hedegaard Hein 2012). Behovstrappan är en förklaringsmodell inom psykologin för hur människor prioriterar sina behov. Den primära idén är att behoven på en lägre nivå måste vara tillfredsställda innan högre mål blir viktiga för individen (Maslow 1968).

Behovstrappan är en modell som förklarar och visar på hur de mänskliga behoven prioriteras. Alla behov hos människor kan enligt Maslow delas in i fem kategorier och varje kategori har en viss nivå av prioritering för människan. Behoven kan existera samtidigt men behov i de högre kategorierna blir inte viktiga för individen förrän lägre placerade och basala behov har uppfyllts (Hedegaard Hein 2012).

Förklaringsmodellen påbörjas längst ner på det första steget, där finner vi de fysiologiska behoven såsom, mat, luft, sex och vatten. Dessa består alltså av någon Maslow benämner som basbehov och grunden för motivation hos människan. När dessa behov är tillfredsställda blir andra steget trygghet som innebär säkerhet och stabilitet. Människor har behov av en stabil vardag, rutiner och enklare regler för att undvika känslor av ångest och rädsla (Maslow och Frager 1987). Vidare kommer det tredje trappsteget som innefattar trygghet, här börjar en söka efter de mjuka värdena, gemenskap med andra människor, kärlek och vänskap. Maslow menar att människan vill känna att vi är en del av något större än oss själva (Maslow 1968). På fjärde steget i trappan finner vi självkänsla, makt och uppskattning. Maslow menar på att när vi känner att vi har gemenskap med andra vaknar nästa behov inom oss, ett behov av uppskattning. Enklare behov kan handla om makt, respekt från andra medan mer komplicerade behov är självförtroende, kompetens och självrespekt. Dessa fyra steg innehåller behov som enbart motiverar oss till nya beteende då de inte är uppfyllda. Högst upp i trappan på den sista nivån i behovshierarkin ligger självförverkligande. Självförverkligandet är enligt Maslow det människan strävar efter, att bli allt du bara kan vara. Detta behov kan inte helt uppfyllas utan är ett behov som ständigt är i förändring. Ett behov som innebär att vara den mest kompletta versionen av dig själv, att utnyttja alla dina potentialer och resurser (Maslow och Frager 1987).

Alla människor når inte det femte och högsta steget enligt denna modell eftersom den bygger på att man först måste tillfredsställa underliggande behov för att slutligen kunna fokusera på att förverkliga sig själv (Maslow och Frager 1987).

Diagram 4:3. Översiktlig framställning av Maslows behovstrappa (Maslow 1968).



4.4 Teorins relevans till studiens syfte

Denna studie syftar till att undersöka hur medarbetarsamtal kan påverka upplevelsen av motivation, tillfredsställelse och välmående. Vad som ökar upplevelsen av motivation hoppas vi kunna förklara genom både Herzberg (1993) och Maslow (1968) teorier som båda behandlar just detta. Herzberg teoretiska ramverk lämpar sig väl för denna studie då den är utformad efter arbetslivet. Maslows behovstrappa kompletterar tankarna om vad som får motivationen att öka, den går även att applicera i det vardagliga livet. Upplevd tillfredsställelse är en stor del i Herzbergs teori då han menar att avsaknaden av det som han kallar hygienfaktorer leder till missnöje och minskad tillfredsställelse på arbetsplatsen. Likt detta är det Maslow benämner som basbehoven, dessa måste uppfyllas för att uppnå ökad tillfredsställelse och motivation. Den psykosociala aspekten hoppas vi kunna förklara med hjälp av Karasek och Theorells (1990) krav-kontroll och stödmodell då den syftar till att analysera upplevd stress i arbetslivet. Denna

kan även appliceras gällande medarbetarens tillfredsställelse då minskad stress, ökat stöd och kontroll enligt modellen leder till nöjda medarbetare.

5. Metod

Under denna del redogör vi för valet av metod, planering och genomförande, urval, deltagare samt studiens tillförlitlighet och giltighet. Slutligen kommer vi även beröra etiska aspekter i förhållande till vår forskning samt en kortare reflektion över vår metod.

5.1 Val av metod

Bryman (2008) menar att studiens metod bestäms utifrån studiens syfte och frågeställningar. Denna studies syfte, att fördjupa vår kunskap kring hur medarbetarsamtal påverkar arbetsprestation, tillfredsställelse och motivation, ansåg vi kunna besvara genom en kvalitativ forskningsmetod. Med hjälp av en kvalitativ metod kan forskaren ta reda på individers subjektiva tankar och upplevelser, vilket ger en djup förståelse snarare än en bred och generaliserande förklaring (Trost 2010). Att studera detta kvantitativt via exempelvis enkäter hade inte gett oss tillräckligt djupa svar för att kunna besvara våra frågeställningar. Även Bryman (2011) skriver om fördelen med kvalitativa metoder då forskaren ämnar att undersöka människors syn och uppfattning av världen samt gå in på djupet av deras upplevelser. Vi vill inte belysa omfattningen av fenomenet medarbetarsamtal utan skapa oss en förståelse för hur det kan påverka medarbetare.

Vi valde att genomföra semistrukturerade intervjuer, det innebär att vi utgått från en intervjuguide med teman vi vill beröra. Frågorna behöver inte besvaras i någon specifik ordning utan kan anpassas efter situationen (Ahrne & Svensson 2014). Målet är att informanten själv ska lyfta vad som är viktigt för hen. Genom att ha semistrukturerade intervjuer upplevde vi att samtalet blir mer naturligt och informanten får prata mer fritt. Det ger även utrymme till eventuella följdfrågor som kan uppstå. Då vi har en tydlig frågeställning vi vill besvara så är det nödvändigt att ha en del struktur under intervjun för att få tillräckligt med information. Genom att använda oss av en intervjuguide kan vi även säkra att intervjuerna blir likvärdiga varandra trots två olika intervjuare samt olika intervju personer (Bryman 2011). Intervjuguiden grundar sig i våra frågeställningar för att säkerställa att vi får tillräckligt med material för att besvara dessa. Även teoretiska utgångspunkter och tidigare forskning spelade stor roll vid utformandet av intervjuguiden. Bryman (2011) menar att frågorna inte bör vara för specifika då detta kan hindra alternativa idéer eller synsätt, vi arbetade därför med att frågorna inte skulle vara ledande. Likt detta skriver Trost (2010) vilken vikt raka och enkla frågor har. Han menar att en väl inarbetad intervjuguide ger ledtrådar som underlättar att just ställa raka och enkla

frågor. När vi formulerade intervjuguiden hade vi i åtanke att använda ett språk som kändes relevant för samtliga informanter och även under intervjun avsätta tid för att ge plats för informantens egna åsikter.

5.2 Urval av informanter

Urvalet av informanter gjordes genom ett *bekvämlighetsurval*, vilket är en vanlig och praktisk metod att använda för att få ett strategiskt urval. Detta innebär att vi intervjuade de personer vi hade tillgång till och fyllt på vart eftersom. En nackdel med denna urvalstyp är att det uppstår en självselektering av intervjupersonerna som deltar (Trost 2010), vilket vi är medvetna om. Då vi har tillgång till fältet för studien blir bekvämlighetsurvalet ändå mest relevant för oss med hänsyn till den tid vi har utsatt för vår studie. Bryman (2011) skriver om *målinriktat urval*, detta innebär att man som forskare vill intervju personer som är relevanta för frågeställningen (Bryman 2011). Även detta spelade in i vårt urval då det är av vikt att vi intervjuar personer som arbetar i likvärdiga roller och har ungefär samma ställning i företaget.

Informanterna arbetar på olika företag inom samma bransch, de arbetar i liknande roller men har arbetat olika länge. Det är både kvinnor och män i olika åldrar. Detta ger oss en bredare och mer varierad bild av medarbetarsamtal. I studien deltog åtta stycken konsultchefer. Vi kom i kontakt med fyra av studiens deltagare då vi arbetar i samma organisation som dem. Tre av deltagarna arbetar i samma organisation som en bekant till oss och den sista kom vi i kontakt med via mail. Samtliga informanter har avslutad högskoleutbildning inom samhälls-och beteendevetenskap. De arbetar nu i liknande roller, samlingsnamnet som används i denna uppsats är konsultchefer. De arbetar med rekrytering och bemanning, vilket innebär att de matchar en arbetssökande person med ett företag med behov att anställa. För att underlätta redovisningen av resultaten kommer informanterna fortsättningsvis att få ett varsitt påhittat namn. Nedan presenteras informanterna en i taget med det namnet samt relevant bakgrundsinformation.

Elliot har arbetat på sitt jobb i 3,5 år varav 2 år i nuvarande roll som konsultchef. Charlie har jobbat i sin roll på nuvarande företag i cirka 2,5 år. Robin som har arbetat på samma i företag 2,5 år varav 10 månader i sin nuvarande roll. Kim har jobbat på nuvarande företag under 4 år i lite olika roller men alltid som konsultchef i grunden. Alex och Michelle har båda arbetat i ca 3 år inom organisationen men i assisterande roller vid sidan av sina högskolestudier och i 6

månader som konsultchefer, Jamie har likt Alex och Michelle precis blivit tillsvidareanställd efter 6 månader provanställning i nuvarande roll. Francis har arbetat 2 år i nuvarande roll på samma företag.

5.3 Planering och genomförande

Platserna för intervjuerna skiljde sig åt, detta med tanke på att vårt mål var att deltagandet skulle innebära så lite ansträngning som möjligt för informanterna. Vi valde platser där inga åhörare fanns närvarande för att nå en så ostörd miljö som möjligt (Trost 2010). Vi frågade alla informanter vad som var bekvämast för dem och svaret blev deras egna arbetsplatser, intervjuerna genomfördes därför i mötesrum på informanternas arbetsplatser. Informanterna fick även bestämma tid och datum som passade dem. Intervjuerna var mellan 30–40 minuter långa, vilket är i linje med vad vi tänkt oss att det skulle ta. För att ha utrymme bokade vi ändå en timme med varje informant.

Vi utförde intervjuerna med informanterna på tu man hand för att inte skapa övertag. Då forskaren hamnar i en naturlig maktposition under intervjun valde vi att vara en och en för att minska denna känsla hos informanterna (Trost 2010). Då vi är två studenter som utför studien intervjuade vi fyra informanter var, vi anser att det ligger i linje med de tidsramar vi har för uppsatsarbetet. Även Trost (2010) menar att forskare i kvalitativa studier ska begränsa sig till relativt få intervjuer för att materialet inte ska bli ohanterligt, vilket kan resultera i att en inte mår med materialet för att se alla viktiga detaljer som förenar eller som skiljer sig åt. Ett fåtal väl utförda intervjuer är mycket mer värda än ett flertal mindre väl utförda.

5.4 Bearbetning och analys av data

Intervjuerna spelades in via mobiltelefon och transkriberades sedan. Fördelarna med att spela in är att man kan lyssna till tonfall och ordval upprepade gånger efteråt. Ytterligare en fördel med att spela in intervjuerna är att vi då kunde lägga fullt fokus på det som sas, ställa relevanta följdfrågor och ifrågasätta oklarheter. Att transkribera intervjuer tar lång tid, det är något vi innan studiens början var medvetna om. Vi avsatte därför mycket tid åt att gå igenom intervjuerna (Bryman 2011). Transkriberingarna gjordes kort efter intervjun för att ha igenom så “färsk” som möjligt (Ahrne & Svensson 2015).

Direkt efter transkriberingen läste vi båda igenom samtliga intervjuer och gjorde först en öppen kodning genom att skriva kommentarer i marginalerna (Ahrne och Svensson 2015). Genom att påbörja kodningen direkt efter transkriberingen blev vi under studiens gång mer medvetna om nya teman som vi kunde gå in djupare på under kommande intervjuer. Detta medförde att en del av kodningen behövde göras även i efterhand, vi anser dock att det var värt arbetet eftersom vi på så sätt fick en större förståelse för materialet och minskade känslan av att materialet blir överdådigt (Bryman 2011). Kodningen av de insamlade materialet skedde linje-för-linje, vilket innebär att vi tog ut det mest väsentliga i varje rad med enstaka ord eller ordsammansättningar som upprepas flera gånger. Genom denna metod får en reda på vad materialet kan betyda förutom det som är uppenbart och uttalat (Trost 2010).

Studien kan närmast betraktas som deduktiv då analysen har utgångspunkt i den teoretiska ansatsen (Bryman 2011). Med teorierna i bakhuvudet försökte vi se teman i empirin kopplade till frågeställningarna. Enligt Ahrne & Svensson (2015) är annars risken stor att analysen blir annat än samhällsvetenskaplig.

De teman vi sedan använde oss av för att strukturera resultatet och analysarbetet utgick från frågeställningarna. Temana blev således motivation, tillfredsställelse, psykosocial arbetsmiljö och chans till utveckling. Under dessa teman följer ett par olika koder, vilket presenteras vidare i resultatavsnittet.

5.5 Etiska aspekter

De etiska aspekterna är väldigt viktiga att ha i åtanke vid denna typ av forskning. Vetenskapsrådet (2002) har utformat fyra huvudkrav som genomsyrar hela vår forskningsprocess. De fyra kraven som Vetenskapsrådet har utformat inom humanistisk forskning är: samtyckeskravet, konfidentialitetskravet, informationskravet och nyttjandekravet.

Samtliga informanter blev informerade i enhet med informationskravet om vad studien ämnar att undersöka och hur vi kommer att studera detta. Vi informerade att de när som helst får lov att dra sig ur och att intervjuerna spelas in men sedan raderas. Informanterna och organisationerna kommer att anonymiseras i studien med hänsyn till konfidentialitetskravet. Även information om hur intervjumaterialet kommer nyttjas diskuterades innan intervjun med informanterna, och materialet kommer endast användas i vår studie och förvaras på ett korrekt

sätt enligt nyttjandekravet. Detta är av stort vikt för att skydda våra informanter, det ska inte gå att spåra vilka personer som deltagit i studien (Trost 2014). Detta med tanke på att vi undersöker hur de upplever sin arbetsplats bland annat. Innan intervjuerna fick alla informanter ett informationsmail (se bilaga 1), där studiens ämne och syfte kort presenterades. Redan där berättade vi även om de etiska aspekterna som vi tar hänsyn till under studien och intervjuerna.

5.6 Studiens tillförlitlighet

Inom all forskning diskuteras studiens validitet och reliabilitet, det är dock omdiskuterat hur relevanta dessa begrepp är för kvalitativ forskning. Det råder ändock en samstämmighet att någon form av giltighet och tillförlitlighet är nödvändigt oavsett forskningsansats. I kvalitativa studier talar man ofta istället om tillförlitlighet och äkthet snarare än validitet och reliabilitet. Tillförlitlighet innefattar i sin tur fyra kriterier: trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet och möjlighet att stärka och konfirmera (Bryman 2011).

Det finns många beskrivningar av den sociala verkligheten och det är forskarens uppgift att stärka *trovärdigheten* i sin beskrivning (Bryman 2011). Vi följde upp otydliga svar samt ställde följdfrågor för att säkerställa att informanten tolkade frågorna rätt och att vi tolkade svaren rätt. En kvalitativ studie är inte ute efter att generalisera, men däremot bör forskaren skapa en fyllig beskrivning av ett fenomen eller en kultur, som sedan går att *överföra* till en annan miljö (Bryman 2011). För att andra personer ska få en förståelse för forskningsprocessen och kunna avgöra resultatets överförbarhet till andra kontext är metoderna beskrivna i detalj. För att säkra *pålitligheten* i en kvalitativ studie bör forskaren skapa en fullständig redogörelse av alla steg av processen (Bryman 2011). I uppsatsens metodavsnitt finns hela forskningsprocessen samt val av metod beskrivna, stärkt med relevant litteratur för att påvisa att resultatet är pålitligt. Det sista kriteriet är *möjligheten att styrka och konfirmera*. Det är i princip omöjligt att utföra en studie helt och hållet objektivt, forskaren bör därför säkerställa att hen inte låtit värderingar eller teoretiska inriktningar påverka genomförandet och resultatet (Bryman 2011). Under intervjuerna eftersträvade vi att agera objektivt och inte låtit några personliga värderingar spela någon som helst roll. Under analysen läste och kodade vi varandras intervjuer samt diskuterade dessa tillsammans så att vi tolkat svaren på ett så rättvist sätt som möjligt.

6. Resultat och analys

I denna del kommer vårt resultat av våra intervjuer att redovisas och kommenteras. Vi kommer identifiera de övergripande teman som visade sig samt tillhörande koder. Vi har även med detta avsnitt som avsikt att analysera vårt presenterade resultat. Analysen kommer ske med hjälp av våra valda teorier som vi beskrivit mer djupgående i tidigare del av arbetet.

6.1 Motivation

Vad som motiverar människan är olika från person till person. Enligt Herzberg (1993) kan bekräftelse, prestation och utvecklingsmöjligheter vara bidragande faktorer till motiverade medarbetare. Maslow (1968) menar en människa blir motiverad av att uppfylla vissa behov, så som gemenskap, kompetens eller självförverkligande. Nedan följer fyra övergripande anledningar till motivation enligt våra informanter, kopplat till hur medarbetarsamtalet påverkar upplevelsen av motivation på arbetsplatsen.

6.1.1 Resultat och stress

Alla informanter berättar att de arbetar i en resultatnriktad bransch som för vissa kan upplevas stressig. En del vittnar om prestationsångest då de inte uppnår sina högt satta mål medan vissa menar att det motiverar dem. Höga krav verkar onekligen vara en gemensam nämnare för alla informanter, på gott och ont. I denna hårt pressade arbetsmiljö kan stöttning från chefen bli extra viktigt enligt informanterna. Jamie berättar i sin intervju om en stressig arbetsmiljö där samtal med chefen ger ny energi:

Jag blir extremt motiverad efter våra samtal, även om jag gått in i samtalet med låg energi för att jag varit så extremt stressad så kan jag efter vår timme zooma ut och få ny energi.

Även Charlie vittnar om stress på arbetsplatsen. Charlie berättar under sin intervju att det är chefens uppdrag att hjälpa till när Charlie blir stressad och själv inte hinner med eller inte har möjlighet att utföra viktiga delar i arbetet. Dessa delar kallar Charlie för luckor som kan uppstå. Det är då chefen som ska stötta upp och se till så att arbetet flyter på utan problem och att dessa luckor inte uppstår:

Och där blir det en stress, har blivit en stress när jag märker att det kommer finnas luckor att klara av göra de delar som är viktigt för mig. Där behöver min chef då stötta upp.

När Charlie och Jamie upplever stress är det stöd från chefen som är lösningen. Enligt Karaseks och Theorells (1990) modell klarar medarbetare som upplever stöd av högre ställda krav, vilket alla våra intervjupersoner vittnar om då de berättar om en resultatriktad bransch där chefen, med hjälp av medarbetarsamtal, fungerar som stöd. En arbetsplats som innebär mycket stress i form av höga krav kan enligt Karasek och Theorell (1990) balanseras genom stöd. Det stöd som Charlie talar om i citatet ovan är en form av vägledning i arbetet, chefen ska hjälpa till när problem och stress uppstår. Även Jamie talar om vikten av chefens stöd i en stressad arbetsmiljö, inte genom vägledning men som ett stöd. Men höga krav i arbetslivet behöver inte alltid vara något negativt, Alex berättar i sin intervju att det bidrar till motivation:

Jag blir motiverad av att ha mycket att göra, de låter konstigt, men då känner jag att jag är igång och har saker i rullning.

Citatet belyser att högra krav och hög arbetsbelastning ("mycket att göra") kan motivera, däremot behöver inte stress och hög arbetsbelastning betyda samma sak. Det kan skilja sig från person till person när en upplever att mycket att göra övergår till stress. När Alex har saker i rullning bidrar det till att känna sig behövd på arbetsplatsen, vilket i sin tur kan leda till motivation (Herzberg 1993). Att de höga kraven kan bidra till upplevd motivation visar även Robin under sin intervju. Robin berättar att hen haft väldigt lite att arbeta med under senaste månaderna och därför känt sig omotiverad. Detta har Robin pratat mycket om med sin chef under deras månatliga medarbetarsamtal, vilket har hjälpt Robin väldigt mycket:

[...]jag har haft lite mindre att göra under en längre period och har känt att aa men jag har svårt att hitta min motivation lite. Lite hur jag ska få upp den igen och aa men få upp lite jobbglädjen liksom. Då på vårt senaste samtal så fokuserade vi enbart på det exempelvis[...]hur ska vi få dig att få upp din motivation, det var mer så.

Om man placerar ut Robins arbete i Karasek och Theorells (1990) krav-kontroll och stödmodell skulle det kunna klassas som ett lågstressarbete där kontrollen och stöd är högt medan kraven är låga. Vi anser att detta inte är något högriskarbete då Robin upplever trygghet i form av stöd från sin chef, vilket enligt Herzberg (1993) ger tillfredsställelse men ingen motivation. Det visar

även att möjlighet till prestation kan öka upplevelsen av motivation, då Robin inte har någon möjlighet att prestera och anser att det får hen att känna sig omotiverad. Detta bekräftar Herzbergs (1993) teori att prestation kan vara motivationshöjande.

6.1.2 Feedback

Feedback är något som alla informanter lyfte fram som en viktig och stor del i medarbetarsamtalet. Medarbetarna vill veta vad som gått bra och dåligt sen det senaste samtalet. Elliott, Robin och Alex berättar att de har ett tätt samarbete med sin chef och att återkoppling kan ske på daglig basis, men att det oftast inte finns tillräckligt med utrymme i det vardagliga arbetet. Medarbetarsamtalen blir istället, precis som för övriga informanter, plattformen där återkopplingen sker. Feedback blir extra viktigt i denna bransch då resultatet av utfört arbete kan vara ganska oklart. Det finns ingen tydlighet så som en färdig produkt, utan resultatet kan vara att lyckas tillsätta rätt kandidat till en tjänst, men detta vet man inte förrän långt efter kandidaten börjat arbeta. Därför blir chefens åsikt en viktig feedback. Detta förtydligas i ett citat från Alex intervju nedan:

Konkret feedback på vad som jag gjort bra och dåligt, vi har nära kontakt med våran chef i det dagliga arbetet, men jag upplever inte att de är konkret feedback på vad som är bra och dåligt. Utan de samlas ihop till mötet och då tas de upp.

Kims chef har däremot inte lika mycket insyn i Kims dagliga arbete, den största delen av medarbetarsamtalet handlar därför om att redovisa sina prestationer från föregående månader. Detta lämnar ett mindre utrymme för feedback, vilket är något som Kim gärna skulle ändrat på. Nedan följer ett citat från Kims intervju:

Det är väl redovisningen av liksom vad man gjort och inte gjort. Vi har en tydlig mall och struktur för vad som ska tas upp så när man ska redovisa allt det här det tar ju största delen av tiden, sen så feedbacken kanske blir lite kort på slutet, vilket man kanske skulle vilja vända på egentligen[...]vi jobbar väldigt individuellt här så att det är inte alltid synligt för chefen allt man gör. Så aaa, både ja och nej. En del har han koll på men det finns mycket jag gör som han inte vet om.

Som nämnt tidigare i resultatdelen kan vägledning i arbetet vara en form av stöd enligt Karasek och Theorells (1990) teori om stress i arbetslivet. Även feedback kan vara ett sätt att vägleda

då det tydligt visar om man haft rätt fokus i sitt arbete och hur man bör arbeta framåt. Återkoppling på utfört arbete är ett annat exempel som Karasek och Theorell (1990) nämner. Även tidigare forskning från både Ronthy (2004) och Lindelöw (2016) har visat att återkoppling är ett viktigt syfte med medarbetarsamtalet. Verktyg hur man ska arbeta framåt ger även kontroll över situationen, vilket även det kan hjälpa till att minska upplevelsen av stress. Genom medarbetarsamtal kan medarbetaren få kontroll över sina arbetsuppgifter och tillräckligt med information för att lösa de problem som kan uppstå (Karasek och Theorell 1990). Medarbetarsamtal kan med andra ord minska upplevelsen av stress både i form av stöd från chef och en ökad kontroll. Återkoppling kan även vara ett sätt att bekräfta sin medarbetare och få hen att känna sig uppskattad, vilket kan ha stor betydelse för motivationen. Maslow (1987) skriver om uppskattning som det fjärde steget i hans behovstrappa. I gemenskap med andra väcks behovet av uppskattning, och när detta fylls blir vi motiverade att fortsätta i samma spår.

Feedbacken ska enligt alla informanter leda till någon form av handling och uppföljning. Att “ta action på något” innebär att ta till handling på en uppgift eller ett problem. Det kan innebära både att chefen kommer med konkreta actions till medarbetaren och tvärtom. Kim resonerar nedan kring actions efter samtalen:

Det är klart att det kan landa i såhär konkreta actions om det, säg att jag har ett problem som jag lyfter under mitt medarbetarsamtal så diskuterar jag och min chef hur vi ska lösa det här, så sätter jag och min chef upp en plan för såhär okej gör de här olika aktiviteterna, och då har man gjort en sån då kanske det mer följs upp regelbundet att vi tar en avstämning nästa vecka och ser hur det går.

Även tidigare forskning visar fördelarna med att följa upp det som tas upp under medarbetarsamtalet. Det kan leda till förtroende att problem faktiskt följs upp (Ronthy 2004).

6.1.3 Reflektion och prestation

Som förberedelse inför medarbetarsamtalen berättar alla våra informanter att de inte lägger ner någon större tid på förberedelser. De lägger ner max cirka 15 minuter innan varje samtal, i form av att reflektera över sina resultat föregående månad eller gå igenom tidigare samtal. Inte heller cheferna verkar lägga ner någon längre tid på att förbereda sig inför samtalen. Trots detta upplever alla informanter att samtalen ändå fyller sitt syfte och faktiskt ger något. När Kim

under sin intervju får frågan om hen tror att chefen förbereder sig inför samtalet svarar Kim som följande:

Nää det gör han nog inte, jag tror han bara kliver in i rummet. Och så får det bli liksom, det är klart om man har något konkret att lyfta med varje medarbetare så har han nog förberett det, eller kanske sparat på saker som han tänker att det här ska jag ta upp på nästa samtal. Men annars tror jag inte att det är särskilt mycket.

Tidigare forskning säger att förberedelse inför medarbetarsamtalet är viktigt då det ger båda parter en chans att reflektera över vad de vill ta upp. Det visar respekt och får medarbetaren att känna sig mer uppmärksammade och respekterade om chefen kommer till samtalet väl förberedd (Ronthy 2004), (Valpola 2006), (Lindelöw 2016). Detta är inte något som någon av våra informanter nämner, snarare tvärtom. Som vi ser i citatet ovan förbered sig inte Kims chef inför samtalet, detta ses däremot inte som något problem utan Kim får ändå ut det hen förväntar sig. Maslow (Maslow och Frager 1987) menar att respekt är viktigt för en människas motivation, det är en del av hans fjärde steg i behovstrappan. Att chefen tar sig tid och har dessa samtal verkar räcka för att få informanterna att känna sig respekterade då ingen av dem anser att en oförberedd chef inte visar respekt. Att själv förbereda sig genom reflektion är däremot något som informanterna upplever som motiverande. Elliot berättar nedan om sina förberedelser inför medarbetarsamtalen:

Jag brukar reflektera lite över, vi har ju varje månad, så jag brukar reflektera över föregående månad. Vad har gått bra vad har gått dåligt, vad är jag nöjd med, vad kan jag jobba mer på.

Reflektionen som Elliot gör innan medarbetarsamtalet ger tillfälle att faktiskt inse vad hen bidragit med under tidigare månad och på så sätt få en tydligare bild av sin prestation. Genom detta kan även medarbetaren få mer kontroll över situationen då hen vet vad som gått bra och dåligt. Hög kontroll i arbetet leder enligt Karasek och Theorell (1990) till en minskad stress, till exempel genom att personen har den kompetens som krävs och vet vad den ska göra. Att detta sedan kan leda till upplevd motivation förtydligas i Charlies intervju, “[...]sen blir jag motiverad av mina egna prestationer när jag känner att jag gjort någonting bra.”

Som tidigare nämnt är prestation eller åstadkommande enligt Herzberg (1993) en motivationsfaktor, att då ta sig tid att reflektera över sina prestationer kan sannerligen leda till en ökad motivation. Prestation bör enligt tidigare forskning vara en del av medarbetarsamtalet, då syftet bland annat är att få en helhetsbild av varje medarbetares prestation (Valpola 2006).

Medarbetarsamtalet ger även utrymme att förklara sina resultat, varför har det gått som det gjort och vad har man själv kunnat påverka. Det kan skapa en förståelse både för chefen och för en själv att förklara vad det är som gör att resultatet ser ut som det gör, både positivt och negativt. Detta talar Alex om i sin intervju, *“Jag vet ju att nästa månad ska jag försvara eller förklara mina siffror och jag måste ha förklaring varför har jag gjort vissa saker på ett visst sätt.”* Det Alex säger är att hen alltid ser till att ha en förklaring till varför hen agerat på ett visst sätt, detta för att det kommer att komma upp under kommande medarbetarsamtal. Det kan ses som både positivt och negativt, ibland kanske en inte har en förklaring till varför resultatet ser ut som det gör. Detta kan även gälla positiva resultat, genom att förklara det kan en se vad en konkret gjort för att uppnå det och på så vis fortsätta att arbeta på det sättet. Om det är ett negativt resultat och en vet varför kan en förklaring ge en tydlig bild av vad man bör göra annorlunda till nästa gång, en sorts vägledning i arbetet (Karasek & Theorell 1990). Tidigare forskning visar även relevansen för chefen att skapa en förståelse för medarbetarens arbetssituation. Detta för att veta vad som motiverar dem och vilken kompetens de besitter (Fellinger 2005).

6.1.4 Mjuka värden

Sju av åtta informanter berättar att de upplever ökar motivation av mjuka värden såsom kontakt med kollegor och chefer. Michelle är den enda informanten som talar om hårda värden, i detta fall pengar. På frågan vad man motiveras av i arbetslivet svarar Michelle som citat nedan lyder:

[...]om jag ska vara ärlig, pengar, för jag vet att gör jag bra ifrån mig gynnar det min lön, jag får mer lön, jag har stor rörlig del och eftersom jag inte har hög grundlön så blir det viktigt. Men, de är även kul när det går bra jag känner mig ju duktig då vilket är kul för mig.

Michelles resonemang sticker markant ut från övriga informanter, dels för att hen tar upp de hårda värdena, vilket ingen annan nämner. Givetvis motiveras alla människor av olika saker men i de sju andra intervjuerna fanns ett tydligt samband där kollegor, chefen och egna

prestationer är det som främst motiverar informanten. Detta citat från Elliots intervju visar den markanta skillnaden mellan Michelles och Elliots motivationsfaktorer:

Alltså det som får mig motiverad i arbetet också det är ju lite mer dom här mjuka värdena. Alltså jag tycker att jag har en jättebra chef som lyssnar på mig och som tar hänsyn till mig och vem jag är och anpassar sitt ledarskap efter det. Och också liksom helt fantastiska kollegor. Som, alltså jag känner mig ju som hemma på jobbet. Det är något som också får mig att typ... alltså det motiverar mig verkligen. Det känns inte jobbigt att gå till jobbet.

Uttrycket mjuka värden är gemensamt med Maslows (Maslow och Frager 1987) behovstrappa där tredje steget just innebär sökande efter gemenskap, kärlek och vänskap. Att ha ett sammanhang på arbetet i form av stöttande chefer och kollegor. Precis som Maslow skriver Karasek och Theorell (1990) om gemenskap med kollegor som ett sorts stöd på arbetsplatsen som kan minska upplevelsen av stress. Även Michelles resonemang kring upplevd motivation är tämligen intressant då det inte kan förklaras med hjälp av den teoretiska referensram som denna studie har. Just lön ser Herzberg (1993) som en hygienfaktor, den skapar enligt honom ingen motivation men skapar missnöje om den saknas. Enligt Michelle är det snarare en motivationsfaktor som får hen att prestera extra bra. Det som också kan tolkas från detta resonemang är problematiken med en låg grundlön som genererar krav på prestationer, vilket kan skapa en stress över att prestera. Michelle nämner även att hen motiveras av att "känna sig duktig", genom detta kan Michelle uppfylla behovet självförtroende, som är det fjärde steget i Maslows (Maslow och Frager 1987) behovstrappa.

6.2 Tillfredsställelse på arbetsplatsen

Genom medarbetarsamtal blir individen involverad i verksamhetens vision och mål samt får tillfälle att se sitt eget bidrag i organisationen vilket kan hjälpa till att skapa tillfredsställelse på arbetsplatsen menar Ronthy (2004). Tillfredsställelse är även en väsentlig del i Herzbergs (1993) teori om hygien-och motivationsfaktorer. Han menar att det är hygienfaktorerna som gör att medarbetaren upplever tillfredsställelse. Det som framkommer under intervjuerna var att det finns ett flertal faktorer som påverkar våra informanternas upplevda tillfredsställelse.

6.2.1 Tillit och trygghet

Att känna tillfredsställelse till sin arbetsplats är också något samtliga informanter nämner som avgörande för trivseln. Det framkommer tydligt att det är vikten av de mjuka värden som gör att en känner sig tillfreds på jobbet. Samtliga åtta informanter delar uppfattningen om att medarbetarsamtalen gör att de känner större tillfredsställelse för sin arbetsplats. Samtalen skapar en känsla av trygghet, främst för att de får bekräftelse under medarbetarsamtalen. De känner sig sedda och lyssnade till. Kim menar att medarbetarsamtalet är en faktor som hjälper till i skapandet för att känna sig tillfredsställd på jobbet, *“[...]dels ger det nog en känsla av tillit och trygghet, jag tror absolut att man känner såhär, om jag känner mig sedd så känner jag en högre grad av tillhörighet till bolaget”*. Detta citat tydliggör hur medarbetarsamtalen direkt kan bekräfta medarbetaren, en vill bli sedd vilket tenderar att leda till tillit och trygghet. Kim säger under intervjun att de leder det till tillhörighet i bolaget. Detta gör att Kim upplever större engagemang för organisationen, Kim menar dock att de troligtvis inte är medarbetarsamtalet i sig som gör att hen trivs bra utan snarare att känna sig sedd och få tid ensam med sin chef.

Alex betonar vikten av trygghet på sin arbetsplats som en stor del att hen trivs, Alex säger: *[...]trygghet i rollen, i min roll, jag känner mig trygg och de känns tryggt att få veta om man är på rätt väg eller inte, trygg i det dagliga arbetet, besluten som fattas, arbetssättet och hur jag prioriterar, allt känns tryggare när jag får bekräftelse.*

Alex delar tankarna Kim uttrycker angående tillit och trygghet, däremot tydliggör Alex att bekräftelsen är det som enligt hen kan leda till trygghet. Alex är i stort behov av att känna sig trygg vilket är en av funktionerna som medarbetarsamtalen skapar menar hen. Det tredje steget i Maslows-trappa (Maslow och Frager 1987) innefattar just trygghet, i de här steget berörs även behovet och strävan mot att vara en del av något större, vilket kan tillämpas på det Kim nämner som tillhörighet i bolaget. Kim tillåts vara en del i något större än sig själv och den tillhörighet är även ett behov av gemenskapen med andra människor, vilket också kan bli uppfyllt på det tredje steget i Maslows teori (Maslow och Frager 1987).

6.2.2 Kollegor och team

Gemenskap med sina kollegor och team-kamrater tycks vara en väldigt betydande del för att vara tillfreds på sin arbetsplats. Två av informanterna berättar att deras närmaste chef ofta har mycket att göra och av den anledningen blir kollegorna och teamet en väldigt viktig del i det dagliga arbetet. Vidare berättar sju av åtta informanter att de trivs bra på sina arbetsplatser och att detta främst beror på relationen med kollegor, chefer och möjlighet till utveckling. Alex säger att det är de mjuka värdena som gör att hen trivs på sin arbetsplats, *“Jag trivs för att jag jobbar med likasinnade kollegor och jag trivs också för att här finns alltid go mat och vi blir upppassad på genom mat och fester, luncher och sådana saker”*. Michelle fortsätter med ett liknande tankesätt, *[...]kollegorna framförallt gör att jag trivs, jag har många av mina bästa kompisar som jobbar här de är kul för mig* “. Även Francis berättar hur mycket hen upplever att kollegorna betyder för trivseln på arbetsplatsen, *“[...]kollegorna är väldigt stöttande och vi rycker in för varandra om man har en tuff dag eller om något inte går som de ska vi delar tips och råd, mycket go gemenskap och så. Kollegor är så viktigt”*.

Jamie och Michelle delar liknande berättelser under intervjun som handlar om deras chefs närvaron som ofta har mycket att göra. Detta gör i sin tur att relationen till kollegorna i teamet är oerhört viktigt. Nedan följer ett citat från Jamies intervju:

Min chef väldigt mycket att göra. Om jag inte hade hade ett bra team hade jag känt att de var väldigt svårt för mig, då hade jag känt att det var ett problem. Men nu påverkar de här inte mig riktigt, samtalen blir av som de ska och jag har andra att vända mig till, jag är beroende av teamet.

Michelle har en liknande upplevelse och säger, *“Min chef har inte så stor koll på de jag gör på daglig basis, stöter jag på utmaningar kan jag försöka ta de på dagarna...fast hon är inte så jättenärvarande men, för jag vet att hon finns där om jag verkligen behöver henne men jag kan också bolla med kollegor så då blir det inte ett stort problem för mig”*.

Medarbetarsamtalen kan uppfylla de tre översta behov i Maslows behovstrappa (Maslow och Frager 1987), vilket är gemenskap, uppskattning och självförverkligande. Samtliga av våra informanter är rörande överens om att medarbetarsamtalen ger dem trygghet och gemenskap. Karasek och Theorells (1990) krav, kontroll och stödmodell kan ge verktyg för att analysera

detta. Teorin menar på att medarbetare som upplever socialt stöd från chefer eller arbetskamrater visar sig uppleva mindre stress än andra, vilket kan öka trivseln. Denna teori belyser också vikten av stark gemenskap med kollegorna vilket samtliga informanter påtalar som viktigt i arbetslivet. En av informanterna saknar god gemenskap med sin chef och kollegor vilket genererar att hen upplever känslor av ensamhet som gör att hen inte känner sig helt tillfreds på sin nuvarande arbetsplats. Charlie berättar i sin intervju att hen skulle trivas bättre med starkare gemenskap och samhörighet med kollegor vilket förtydligas i citatet nedan:

Just nu är det väl så att jag skulle vilja och kunna trivas bättre, jag har för lite kontakt med kollegor och med min chef. [...] jag vill känna mer samhörighet. Jag trivs men skulle kunna trivas bättre med mer samhörighet med kollegor. Jag jobbar rätt mycket ensam.

6.2.3 Frihet

En annan aspekt som lyfts upp när vi talar om varför en känner sig tillfredsställd på arbetet är behovet av frihet. Alex säger “[...]att jag har väldigt mycket frihet, de finns egentligen inga ramar och regler för saker och så, utan gör vi resultat för vi göra som vi vill, vilket är kul”. Michelle och Alex delar liknande åsikter angående frihet i arbetet och frihetens positiva påverkan för dem. Michelle sa enligt följande, “Jag har fria tyglar rent operativt vilket jag gillar, jag får göra allt i min roll, jag har mycket frihet som har lärt mig mycket, tycker att mycket är bra på min arbetsplats”. Informanterna lyfter resonemanget angående vikten av fria tyglar och varierande arbetsuppgifter vilket är viktigt för dem. Frihet under ansvar är något som ingår i deras arbetsroller vilket dem värdesätter högt. De har stora möjligheter att fatta egna beslut och arbetar utan tydliga ramar och regler. Därav blir medarbetarsamtalet ett bra tillfälle där de får bekräftelse för deras självständiga arbete. Karasek och Theorells (1990) teori kan appliceras på den frihet informanterna uttrycker, det kan härledas till deras goda kompetens som kan leda till ökad kontroll över sitt arbete. Kontroll innebär enligt teorin både vilken kompetens man har i arbetet samt hur stor möjlighet man har att fatta egna beslut. Två av informanterna lyfter dessa aspekter som en viktig del i trivseln på arbetet, vilket enligt Karasek och Theorell även leder till mindre stress. Tillsammans kan detta ge kontroll över situationen och kraven.

6.3 Psykosocial arbetsmiljö

Alla intervjupersoner berättar att fysisk arbetsmiljö och lön inte har någon del i medarbetarsamtalet. Dessa är grundläggande behov som redan är uppfyllda då de är en självklarhet för alla våra informanter. Det är enligt Herzberg (1993) hygienfaktorer och enligt Maslow (1987) det första steget i behovstrappan. Däremot talades det mer om psykosocial arbetsmiljö, vilket medarbetarsamtalen i större utsträckning kan påverka. Kollegor är givetvis en del i den psykosociala arbetsmiljön, men då detta enligt informanterna främst bidrog till tillfredsställelse och trivsel på arbetsplatsen analyseras den aspekten under föregående tema. Under detta tema behandlas däremot relationen till chefen samt mående och privatlivets del i medarbetarsamtalet. Dessa tre kan även bidra till den psykosociala arbetsmiljön.

6.3.1 Mående och privatliv

Huruvida privatlivet bör vara en del av medarbetarsamtalet resoneras det olika bland informanterna. En del tycker absolut att det är relevant då det speglar ens mående medan andra menar att man kan tala om måendet utan att bli privata. Att mående har en del i medarbetarsamtalet var dock alla informanter överens om, men för vissa mer kopplat till arbetet än privat. Francis berättar under sin intervju, *”Jag tycker inte om att prata om min privata situation och mitt privatliv, jag tycker att de liksom passar sig inte. De är inte relevant, även om jag vet att andra tycker det men. Jag är inte sån.”*

Det finns ett tydligt samband mellan Francis resonemang och tidigare forskning, även om det inte stämmer överens med vad övriga informanter säger. I Jakobsen et al. (2010) studie ansåg vissa medarbetare att privata problem bör hållas utanför medarbetarsamtalet. Även enligt Valpola (2006) och Fellingner (2005) fungerar medarbetarsamtalet mer som ett styr-och utvecklingsinstrument där mål, prestation och utveckling ska diskuteras. De nämner ingenting om privata problem, i linje med hur Francis vill ha sina medarbetarsamtal. Dock visar annan forskning, så som Ronthys (2004) att det är nödvändigt att kunna prata om allt för att skapa ett förtroende som i sin tur leder till trygghet och lojalitet. Elliot resonerar annorlunda kring privatliv och mående i sin intervju, *”Jag har inte svårt att prata om hur jag mår eller liksom privata delar som jag tycker är jobbiga eller som kanske påverkar mig i arbetet.”*

I Jakobsen et al. (2010) studie skrivs det även att en förståelse för privata problem var av vikt för medarbetarna, trots att vissa ansåg att det inte bör tas upp under medarbetarsamtalet. I

Ronthys (2004) studie visar det sig att de flest chefer anser att mjuka frågor som rör känslor och relationer är svårast att hantera, vilket även kan spela in i Francis syn av samtalen. Men Ronthy (2004) menar även att om chefen kan lära sig hantera denna typ av frågor kan det snarare leda till energi för medarbetaren. Att vara privat och via omtanke om sina medarbetare kan även vara en form av stöd enligt Karasek och Theorells (1990) modell, och kan därmed leda till minskad stress. Alex tankegångar kring privatlivet liknar mer Francis, dock ger Alex lite mer förklaring till varför hen inte vill prata lika mycket om privata saker.

[...]privata saker vill jag inte dela med mig av, för jag vill inte att de ska påverka min chefs omdöme om mig, eller så. Men jag vill inte prata om alla privata saker, men vissa såklart. Men nej jag tycker vi pratar om allt ändå nästan.

Att Alex inte vill dela med sig av allt då hen är rädd att det ska påverka chefens omdöme är i linje med det Jakobsen et al. (2010) och Lindelöws (2016) tidigare forskning. Det uppstår automatiskt en maktobalans i medarbetarsamtalet. Det finns dock ingen vidare förklaring till varför Alex upplever detta medan bland annat Elliot inte har några problem att vara helt ärlig.

6.3.2 Relationsskapande

Medarbetarsamtalet är en chans för medarbetaren och chefen att utveckla sin relation och lära känna varandra bättre, detta vittnar samtliga informanter om. Denna relation kan i sin tur leda till en ökad trivsel på arbetsplatsen, vilket nämndes tidigare i resultatet. Något som bidrar till att relationen blir starkare är kontinuerliga uppföljningar efter medarbetarsamtalet. På så vis visar chefen att hen lyssnat på sin medarbetare och tar dennes synpunkter på allvar. Detta är något som Robin lyfter under sin intervju:

Jag tycker man får en mycket närmare relation, nu har ju, nu jobbar vi ju så himla tätt det gör ju alla inom det här bolaget. Med sin teamchef så man har ju ändå vanligtvis och förhoppningsvis en god relation och kan behöva förstärka den genom att ha uppföljningar och så.

Just uppföljningar som relationsskapande är även något som Ronthy (2004) nämner i tidigare forskning. Hon menar att uppföljningar leder till ett ökat förtroende för chefen. Dessa uppföljningar behöver dock inte alltid vara något positivt. Francis menar att

medarbetarsamtalen delvis är relationsskapande men att de fyller ett större syfte; att kontrollera arbetstagaren.

[...]jag tror att de kan vara relationsskapande, men de finns ett större syfte i de också, alltså underliggande orsaker att man vill veta hur långsiktig en person är i rollen och de är bara en bonus då att skapa en relation. De fyller en större behov gentemot verksamheten.

Denna aspekt av kontroll är inget som visar sig i tidigare forskning, och den kan inte heller förklaras med hjälp av de teoretiska ramar denna studie har. Det är däremot något som vi innan studiens start reflekterade över själva.

6.4 Chans till utveckling

Något som visade sig som ett tema i alla intervjuer var vikten av chans till utveckling. Jamie och Francis påpekar att medarbetarsamtalet är ett bra tillfälle att be om utveckling. De upplever att chefen tar action på detta omgående samt gör en plan för hur detta ska genomföras. De båda lyfter även aspekten med korta led upp i verksamhetens ledning som något positivt, då de upplever att de får sin röst hörd. Jamie påtalar även vikten av en transparent kommunikation med sin chef men att hen alltid tänker på hur en uttrycker sig med tanke på chansen till utveckling, se citatet nedan:

Samtidigt som jag inte är dum heller så vet man ju, de man säger kan spela roll. Jag har en baktanke med mycket, jag vet ju att hon kan vara den som gynnar min karriär och även missgynnar.

Det visade sig enligt både Jakobsen et al. (2010) och Lindelöw (2016) att medarbetare har svårt att vara helt ärliga och öppna då de är rädda att deras chef ska döma dem på grund av deras åsikter. Detta kan vara en svårighet vid medarbetarsamtal eftersom det ofta uppstår en maktobalans där chefen har makt att styra över medarbetarens vidare utveckling och chanser. Just därför tänker Jamie på vad hen säger för att inte bli påverkad negativt av medarbetarsamtalen. Jamie är medveten om att chefen har en auktoritär position vilket kan gynna och missgynna Jamies karriär. Jamie anser att just utveckling är a och o när hen väljer arbetsplats. Utvecklingskurvan är viktig för att Jamie ska känna en långsiktighet inom företaget. *“De är min känsla, att man vill använda sina resurser internt här och de finns såna vägar att*

gå, (...) men om jag ska stanna i ett företag vill jag känna långsiktighet och att jag kan utvecklas där.” Jamies känsla är att hans chef vill använda kompetensen och resurser de har internt för att gynna medarbetarnas karriärutveckling. Valpola (2006) skriver att medarbetarsamtal bör innehålla samtal om utvecklingsbehoven och en plan över individens utvecklingsbehov. Fellingner (2005) styrker även de Jamie känner angående att använda sina interna resurser. Fellingner skriver att väl genomförda samtal öppnar för nyttjandet av arbetsgruppers fulla kompetens. Användandet av interna resurser möjliggör för chefer att driva verksamheten framgångsrikt.

Intervjun med Francis berörde mestadels hans chans till utveckling i sin roll. *“[...]för mig gör samtalet att jag svart på vitt får reda på vad jag åstadkommit och vart jag vill vidare, det är vad jag vill fokusera på, de andra runt omkring väger inget för mig, de finns inget värde i de”*. Francis har samma åsikter som Valpola (2006) som också anser att det viktigaste resultatet i medarbetarsamtalet är att ta reda på medarbetarens utvecklingsbehov. Samtliga informanter pratar mycket om hur viktigt det är med chans till utveckling i sitt arbete, det som utmärker Francis är att det är det enda hen vill prata om under samtalen. Francis menar att samtalen är viktiga för att samtala om individens styrkor och svagheter i avsikt att en ska utvecklas i sitt arbete. Hen menar att detta ska vara syftet för samtalet.

Alex anser att medarbetarsamtalen gynnar hans utveckling i viss mån, följande är ett citat från intervjun med Alex: *“så jag tycker ändå att de gynnar min utveckling, rent konkret är de svårt att säga vad de gör för min karriär men jag pushas ju till att prestera och göra bättre, vilket på lång sikt, tänker jag att de kommer göra mig bättre!”* Alex har en viss tveksamhet kring om de gynnar hans utveckling, att bli pushad av sin chef för att prestera och göra bättre ifrån sig behöver inte leda till individuell utveckling. Vilket långsiktigt gör att hen presterar bättre. Själva medarbetarsamtalet i sig är kanske inte är anledningen till utveckling, men det kan ge värdefulla verktyg i arbetet. Även Elliot talar i liknande termer:

[...]här ska vi prata om min personliga utveckling. Alltså vad är nästa steg för mig i organisationen och liksom hur har det gått? “ Jag skulle inte säga att det egentligen gynnar min karriär. Prestationsmässigt ja gynnar det mig och det är självklart det kan korrelera med då att man gör, alltså om du gör bra resultat kan du söka andra roller och så vidare karriärmässigt så.

Både Maslow (1968) och Theorell och Karasek (1990) beskriver utvecklingsmöjligheter som en anledning till motivation. Personlig utveckling kan även vara självförverkligande, vilket är Maslows femte och sista steg i hans behovstrappa och således det vi alla strävar efter. Medarbetarsamtal kan i den bemärkelsen hjälpa till på vägen mot självförverkligande. Michelle delar åsikterna om utvecklingsmöjligheter och benämner även att det är hens chef uppgift att hjälpa till med detta, *“Jag får tala om vad jag vill hur jag ska utvecklas, vad nästa steg är och då får min chef hjälpa mig i min utveckling.”*

7. Diskussion

I kommande del kommer studiens resultat att sammanfattas och diskuteras samt dess betydelse, bidrag och begränsningar. Avslutningsvis kommer vi diskutera och ge förslag på fortsatt forskning inom området.

7.1 Slutsatser

Denna studie har för avsikt att undersöka hur medarbetarsamtal påverkar upplevelsen av motivation, tillfredsställelse, psykosocial arbetsmiljö och möjligheter till utveckling. Syftet har varit att fördjupa vår kunskap utifrån medarbetarnas perspektiv. Målet är inte att generalisera resultaten utan att öka vår förståelse för medarbetarnas upplevelse av medarbetarsamtal.

Studiens resultat visar att medarbetarsamtal bidrar till upplevelsen av motivation då samtalet erbjuder en möjlighet till djupare insikt i medarbetarens prestation samt stöd från chefen. Prestation och hög arbetsbelastning är något som samtliga informanter vittnar om, genom att ta ett steg tillbaka inför medarbetarsamtalen får de möjlighet att reflektera över sin prestation. Även den bekräftelse som medarbetaren får under samtalet leder enligt våra informanter till en känsla av ökad motivation. Återkoppling och uppföljningar bidrar till upplevelsen av både motivation och tillfredsställelse då det ger en form av vägledning i arbetet som leder till ökad kontroll. Det visar sig extra viktigt med feedback för våra informanter, förmodligen då de arbetar i en bransch där resultaten delvis är svåra att mäta. Denna ökade kontroll blir även viktig då de arbetar under stor frihet. Att arbeta fritt utan kompetens kan lätt bli snarare en stressfaktor än något motiverande. Det bidrar även till upplevd tillfredsställelse främst på grund utav den förbättrade relationen det leder till. Under medarbetarsamtalet diskuteras även utvecklingsmöjligheter, vilket även det kan vara en motivationsfaktor. Informanterna får möjlighet att tala om för sin chef om sina långsiktiga mål och hur de vill klättra vidare inom organisationen. Medarbetarsamtalet leder på dessa olika sätt indirekt till upplevelsen av motivation.

Det visar sig även att olika personer förväntar sig olika saker utav medarbetarsamtalen. Det framkommer inte om informanternas chefer tar hänsyn till detta och anpassar samtalen utifrån varje enskild medarbetare. Men då majoriteten av våra informanter är positivt inställda till medarbetarsamtal och menar att det får goda konsekvenser kan det antas att samtalen ser olika ut.

Den psykosociala arbetsmiljön påverkas i den mån att varje medarbetares mående diskuteras, dock ser det olika ut hur stor del det har samt hur privat samtalet blir. Detta verkar enligt våra informanter bero på vad en själv vill prata om under samtalet. Det enskilda samtal som leder till ett förbättrat mående för varje individ påverkar då indirekt hela teamet och arbetsplatsen. Denna aspekt talar inte informanterna om mer djupgående än så. De menar att eftersom samtalen stärker relationen med chefen förbättrar de även den psykosociala arbetsmiljön.

Medarbetarsamtalet bidrar enligt samtliga informanter till upplevd möjlighet till utveckling på ett eller annat sätt. Det kan vara genom att diskutera långsiktiga mål och sätta upp en plan för hur de ska uppnås, eller hur en ska arbeta framåt för att stärka sin kompetens och på så vis utvecklas. Chans till utveckling leder till mer långsiktiga medarbetare då det stärker motivationen och engagemanget. Flertal av informanterna säger sig inte se en framtid inom nuvarande organisation, men menar ändå att medarbetarsamtalen hjälper till i deras utveckling i rollen. Utveckling behöver inte nödvändigtvis innebära nästa steg i karriären, utan även att öka kunskapen och kompetensen inför framtida roller.

7.2 Förslag till framtida forskning

Som vi nämnde redan i början av uppsatsen finner vi det intressant med medarbetarsamtal även ur andra aspekter, så som chefers eller ledningsgrupper. Detta är något vi gärna hade undersökt vidare men fick välja bort med tanke på tidsbegränsningen. Ett förslag till framtida forskning är därför att även intervjua chefer eller ledning för att få fler vinklar. En skulle då kunna ställa dessa mot varandra, jämföra deras svar för att se hur eller om medarbetare, chefers och organisationers syn på medarbetarsamtal skiljer sig. Det skulle även ge en djupare förståelse om varför organisationer väljer att genomföra medarbetarsamtal, hur chefer ser på privata ämnen under samtalen och om det faktiskt påverkar chansen till utveckling för den enskilde medarbetaren.

Något som framkom under alla intervjuer förutom en är att bemanning- och rekryteringsbranschen är väldigt resultatnriktad. Detta leder till starka organisationskulturer som belönar ambition och ansträngning. Flera informanter berättar att de mäts på sina prestationer i siffror för att lättare kunna ha interna tävlingar. Att bli uppropad på måndagsmötet eller vinna en tävling ger en stor bekräftelse som de flesta strävar efter. Det räcker inte enbart

med chefens bekräftelse under medarbetarsamtalet utan det når ytterligare en dimension att få bekräftelse inför sina kollegor. Detta kan i sin tur leda till prestationsångest och höga stressnivåer vilket är något vi nämner kort i uppsatsen, men då det inte föll in under våra forskningsfrågor är det inget vi gick in djupare på. En mer ingående studie av hur detta påverkar individen är något vi finner mycket intressant att undersöka vidare. Vad händer när man inte efterlever kulturen eller presterar tillräckligt? Tenderar starka kulturer att leda till mer stressade medarbetare? Det är även intressant hur det kommer sig att just bemanning-och rekryteringsbranschen präglas av så starka organisationskulturer.

Ytterligare en intressant aspekt som framkom under fem av åtta intervjuer är att informanterna inte ser någon långvarighet i rollen eller organisationen. Dessa fem informanter har arbetat i sin nuvarande roll mindre än ett år, tre av dem har precis blivit tillsvidareanställda. Trots så kort tid på arbetsplatsen ser de sin nuvarande tjänst som en sorts språngbräda vidare i karriären. Det skulle vara intressant att undersöka hur det kommer sig att de redan nu vet om att de vill vidare i karriären och om det är vanligt förekommande att konsultchefer ser så kortsiktigt på sin roll.

Källförteckning

Arbetsmiljöupplysningen. (2018). *Medarbetarsamtal*.

<https://www.arbetsmiljoupplysningen.se/Amnen/Medarbetarsamtal/> (Hämtad 2018-12-21).

Azets (2016). 10 råd till bättre medarbetarsamtal. [Blogg]. 26 september.

<https://www.azets.se/blogg/10-rad-till-battre-medarbetarsamtal/> (Hämtad 2018-12-21).

Fellinger, Åsa-Mia (2005). *Svåra medarbetarsamtal: en handbok för chefer*. Stockholm: Svenska förlaget.

Hein, Helle Hedegaard (2012). *Motivation: motivationsteorier & praktisk tillämpning*. 1. uppl. Stockholm: Liber.

Karasek, Robert & Theorell, Töres (1990). *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York, N.Y.: Basic Books.

Ledarna, Sveriges chefsorganisation. 2018. Medarbetarsamtal och dialog.

<https://www.ledarna.se/stod-i-chefsrollen/leda-medarbetare/samtal-och-dialog/medarbetarsamtal-och-dialog/> (Hämtad 2018-12-21).

Lindelöw, Malin (2016). *Kompetensbaserad personalstrategi: : hur du tar reda på vad organisationen behöver, bemannar den rätt och utvecklar den inför framtiden*. Andra utgåvan Stockholm: Natur & Kultur.

Liselotte Jakobsen, Cecilia Nahnfeldt, Lina Nyroos, Christina Olin-Scheller och Erica Sandlund (2010). Medarbetarsamtal som arena för att befästa normer kring medarbetarskap. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 16(3), 39-54.

<https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:435610/FULLTEXT01.pdf>

Maslow, Abraham H, Frager Robert (1987). *Motivation and personality*. 3. ed. New York: Harper & Row.

Maslow, Abraham H (1968). *Toward a psychology of being*. D. Van Nostrand Company, INC, Ltd.

Mikkelsen, Aslaug (1998). *Medarbetarsamtal och lärande i organisationer*. Lund: Utbildningshuset/Studentlitteratur.

Ronthy, Marika (2004). *Utvecklingssamtalets 7 nycklar*. 1. uppl. Malmö: Liber ekonomi

Svenska Dagbladet Näringsliv (2018). *Så väcker du medarbetarnas inre motivation till liv*. <https://www.svd.se/sa-vacker-du-medarbetarnas-inre-motivation-till-liv> (Hämtad 2018-12-21).

Swedish Research Council, V. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*.

Trost, Jan (2010). *Kvalitativa intervjuer*. 4., [omarb.] uppl. Lund: Studentlitteratur.

Valpola, Anneli (2006). *Lyckas med utvecklingssamtalet*. Sundbyberg: Docendo.

Bilagor

Bilaga 1: Information till informanterna



Informationsmail till dig som ska delta i en studie om medarbetarsamtal.

Stort tack för att du ställer upp på en intervju till vår c-uppsats med ämnet medarbetarsamtal! Här kommer lite mer information om studien, hur intervjun kommer att se ut samt hur vi tar hänsyn till etiska aspekter.

Medarbetarsamtal är i dagens arbetsliv ett omdebatterat ämne. Somliga ser det som en stor möjlighet till utveckling och starkare relation mellan medarbetare och chef, andra ser det som ett nödvändigt ont, något som tar upp tid från det vanliga arbetet.

Studien är ett examensarbete och är en del av utbildningen på Personalvetarprogrammet vid Södertörn Högskola. Studien kommer att genomföras genom intervjuer med individer i liknande roller inom samma bransch. Syftet med studien är att undersöka medarbetarsamtal utifrån individens perspektiv. Intervjun kommer att behandla frågor gällande just innehåll i medarbetarsamtal, syftet med dessa, förberedelser inför och eventuella uppföljningar efteråt.

Intervjun beräknas ta 40 minuter, det är viktigt att intervjun sker i en ostörd miljö på en tid och plats som du bestämmer. Intervjun kommer att spelas in och skrivas ut i text.

Den information som du lämnar kommer att behandlas säkert och förvaras inlåst så att ingen obehörig kommer att få ta del av den. Redovisningen av resultatet kommer att ske så att ingen individ kan identifieras. Resultatet kommer att presenteras i form av ett examensarbete. Inpelningarna och den utskrivna texten kommer att förstöras när examensarbetet är godkänt. Du kommer ha möjlighet att ta del av examensarbetet genom att få en kopia av arbetet.

Deltagandet är helt frivilligt och du kan när som helst avbryta din medverkan utan närmare motivering.

Elvira Snecker
Student
elvirasnecker@gmail.com
072 282 74 34

Linnea
Johansson
Student
Linnea_johansson@hotmail.com
070 765 81 44

Paul Fuehrer
Lektor
paul.fuehrer@sh.se
08-608 47 41

Bilaga 2: Intervjuguide

Bakgrundsfrågor

1. Frågor om bakgrund typ, position, könsidentifiering, ålder?
2. Skulle du kunna berätta om dina tankar och erfarenheter av medarbetarsamtal?
3. Hur många medarbetarsamtal är du delaktig i per år?

Syfte

4. Vad har du för förväntningar på medarbetarsamtalet, vad ska de handla om för dig som individ?
 - Personliga egenskaper
 - Arbetsuppgifter
 - Löneutveckling
 - Karriärutveckling
 - Annat
5. Har du några förväntningar på vad medarbetarsamtalet ska handla om när det handlar om din arbetsplats?
 - Fysisk arbetsmiljö
 - Psykosocial arbetsmiljö
 - Verksamhetens resultat
 - Annat

Förberedelser

6. Hur lång tid förbereder du dig inför medarbetarsamtalet? (Ingen alls, 15 min, 30 min, längre än en halvtimme)
7. Om du lägger ner tid på att förbereda dig, vad förbereder du då?

Innehåll

8. Ungefär hur lång tid tar varje medarbetarsamtal?
9. Vart utförs medarbetarsamtalen i din organisation? (Konferensrum, fika eller lunchrum, chefens kontor, annat)
10. Vad tar upp mest tid under medarbetarsamtalet? (Arbetsmiljö, lönefrågor, relationer, utvecklingsmöjligheter)
11. Vad handlar medarbetarsamtalet om? (Arbetsmiljö, lönefrågor, relationer, utvecklingsmöjligheter på arbetsplatsen)

12. Vad tycker du är särskilt viktigt att ta upp under medarbetarsamtal?
13. Känner du att de du vill ta upp, tas upp under samtalet? vågar du ta upp allt?
14. vågar du ta upp kritiska synpunkter i syfte att förbättra?
15. Finns det något/några områden som du tycker inte borde tas upp under medarbetarsamtal?
16. Upplever du att du under medarbetarsamtal att din chef lyssnar på dina synpunkter?

Resultat/uppföljning

17. Vad händer efter medarbetarsamtalet?
18. Vad tycker du att medarbetarsamtalet genererar? (personlig utveckling, förändringar i arbetsuppgifter, löneutveckling, förbättringar i den fysiska arbetsmiljön, förbättringar i den psykosociala arbetsmiljön, förbättringar av verksamhetens resultat, ingenting, annat)
19. Upplever du att medarbetarsamtal hjälper till att förbättra den psykosociala arbetsmiljön?
20. Har medarbetarsamtal någon inverkan på din arbetsprestation?
21. Tycker du att medarbetarsamtal gynnar din karriärutveckling?

22. Vad blir du motiverad av? Vad gör att du trivs?
23. Har du någon övrig fråga eller något du vill ta upp innan vi avslutar intervjun?