

Högskolan Dalarna
Institutionen för hälsa och samhälle
Sociala omsorgsprogrammet
Social omsorg, C-uppsats
Juni 2005

MEDARBETARSAMTAL

En kvalitativ studie av medarbetarsamtalets betydelse,
genomförande och uppföljning bland enhetschefer och medarbetare
i den offentliga sektorn.

STAFF APPRAISAL

Författare:

Anna-Karin Adolfsson
Carina Andersson
Erika Engdahl Wevel

Handledare:

Päivi Turunen

Examinatorer:

Lars-Erik Alqvist
Päivi Turunen

SAMMANFATTNING

Intresset för medarbetarsamtal har vuxit under det senaste decenniet, men medarbetarsamtal har beforskats i lite utsträckning. En hypotes som vi har utgått från är att medarbetarsamtalet många gånger inte ges det utrymme som det borde för att gynna organisationen och individen. Studien syfte har varit att skapa kunskap kring vad ett medarbetarsamtal är i offentlig sektor. Det är en kvalitativ undersökning omfattande såväl en litteraturstudie, som en intervjuundersökning med enhetschefer och medarbetare för att få fram medarbetarsamtalets betydelse i den offentliga sektorn. Studien har visat att medarbetarsamtal idealt handlar om individen och organisationens utveckling och ska genomföras en gång per år. I praktiken har vi sett att det mer kommit att handla om att förbättra relationen mellan parterna och att vikten av att bli bekräftad av sin chef som medarbetare är stor. Hur medarbetarsamtalet var utformat varierade bland de enheter som ingick i studien men alla enheterna genomförde medarbetarsamtal en gång per år. Medarbetarsamtalet kan fungera som ett ledningsinstrument och även för att ta reda på behovet av förändring och utveckling inom organisationen. Studien har visat att medarbetarsamtal har relevans för det arbete som utförs på enheten. Dokumentation och uppföljning som görs under medarbetarsamtalet står till största del ledningen för. Litteraturstudien har visat att det saknas forskningsstudier kring området medarbetarsamtal.

Innehållsförteckning

1 INLEDNING	1
1.1 TIDIGARE FORSKNING	2
1.2 HISTORIK	3
1.3 MA-SAMTALETS RELEVANS INOM SOCIAL OMSORG	4
2 PROBLEMOMRÅDE OCH SYFTE.....	4
3 METOD.....	5
3.1 LITTERATURSTUDIE	5
3.2 INTERVJUUNDERSÖKNING	6
3.3 KVALITATIV INTERVJU.....	7
3.4 MISSIVBREV	8
3.5 URVAL OCH BEARBETNING AV DATA	8
3.6 TILLFÖRLITLIGHET OCH TROVÄRDIGHET.....	9
3.7 ETISKA REFLEKTIONER	10
4 TEORI.....	10
4.1 MA-SAMTAL.....	11
4.2 LÖNESAMTAL.....	11
4.3 MA-SAMTAL I SVERIGE.....	12
4.3.1 MA-samtalets ideala betydelse för organisationen.....	13
4.3.2 MA-samtalets ideala betydelse för medarbetare och chef.....	14
4.4 FASERNA I ETT MA-SAMTAL	14
4.4.1 Förberedelser	14
4.4.2 Genomförande	15
4.4.3 Tid och plats	15
4.4.4 Dokumentation och uppföljning.....	16
4.5 MA-SAMTALET UR ETT DIALOG- OCH MAKTPERSPEKTIV	17
4.5.1 Dialog.....	17
4.5.2 Makt.....	18
5 INTERVJUSTUDIE.....	18
5.1 INTERVJUSTUDIENS GENOMFÖRANDE	18
5.2 INTERVJUSTUDIENS RESULTAT	19
5.2.1 Enhetschefernas erfarenhet och syn på ma-samtal.....	19
5.2.2 Medarbetarnas erfarenhet och syn på ma-samtal	20
5.2.3 Hur enhetscheferna genomför ma-samtalen.....	21
5.2.4 Hur medarbetarna genomför ma-samtalen.....	23
5.2.5 Vad leder ma-samtalen till och vilken uppföljning gör enhetscheferna.....	24
5.2.6 Vad leder ma-samtalen till och vilken uppföljning gör medarbetarna	24
6 ANALYS OCH SLUTSATS	25
6.1 ANALYS LITTERATURSTUDIE	25
6.2 ANALYS INTERVJUUNDERSÖKNING	25
6.3 SLUTSATS	28
7 SLUTDISKUSSION.....	29
8 REFERENSER	31

BILAGA 1: MISSIVBREV

BILAGA 2: INTERVJUGUIDE ENHETSCHEF

BILAGA 3: INTERVJUGUIDE MEDARBETARE

1 Inledning

Medarbetarsamtal har under de senaste tio-femton åren blivit vanliga i både den privata och den offentliga sektorn. De betraktas som ett tecken på att personalpolitiken och de anställda som en mänsklig resurs tas på allvar (Mikkelsen, 1998).

Medarbetarsamtal kan användas i en rad olika syften. I litteraturen har vi sett att det ideala medarbetarsamtalets mening är att främja såväl verksamheten som den enskilda individen, men i praktiken används medarbetarsamtal till även andra syften. Dessa syften kan vara t ex att försöka få en högre lön och lära känna varandra, i detta fall chef och medarbetare.

Vårt intresse för att undersöka medarbetarsamtalet, som i fortsättningen förkortas till MA-samtal, grundar sig på våra antaganden om att det många gånger inte kommer till sin fulla rätt eller glöms bort och inte genomförs. Det händer även att det kopplas samman med t.ex. lönesamtal och därmed inte blir ett MA-samtal i den bemärkelsen. Under vår utbildningstid har vi på olika sätt insett att Ma-samtalen har skiftande prioritet och ibland också något av en undanskymd roll. Det förefaller som MA-samtalets huvudsakliga syfte inte lyfts fram tillräckligt av främst ledaren och att även de anställda inte tar MA-samtalet på allvar.

Det svenska arbetslivet kan ses som unikt i den bemärkelsen att det förekommer MA-samtal mellan chefer och medarbetare (Lindgren, 2001). En undersökning som den svenska chefsorganisationen "Ledarna" genomförde hösten 2004, med drygt 1000 chefer inom den offentliga och privata sektorn, visar att endast 3 % av de tillfrågade anser att de hinner med MA-samtalen helt och hållet (Ledarna, 2004).¹

Mot denna bakgrund har vi funnit det intressant att undersöka hur MA-samtalen inom den offentliga sektorn används av enhetscheferna och medarbetarna i organisationen.

¹ Ledarna är en svensk chefsorganisation som genom sin "chefsbarometer" gör återkommande rapporter som har som syfte att tillfråga cheferna om deras vardag och arbetssituation. Rapporten redovisar trender, åsikter, utveckling och annat som hör till chefspositionen.

1.1 Tidigare forskning

MA-samtalet kan ses som en form av utvecklingssamtal. Lindgren (2001) som har skrivit en doktorsavhandling kring utvecklingssamtal vid Lunds Universitet, skriver att både den internationella och den svenska litteraturen som redovisar olika typer av forskning kring ämnet samtal är stor. Vissa koncentrerar sig på själva MA-samtalet medan andra koncentrerar sig mer på olika typer av samtal i arbetslivet.

I avhandlingen *Utvecklingssamtal mellan chefer och medarbetare – undersökning av en samtalstyp i arbetslivet* skriver Lindgren (2001) att konversationsanalys är en etno-metodologisk forskningsinriktning som studerar naturliga samtal för att hitta en ordning i det sociala beteendet, dvs. ett mönster i interaktionen och som kan synliggöras i studier som studeras på olika strukturella metoder.

Lindgren (a.a.) skriver vidare i sin avhandling att de samtal som har blivit beskrivna och studerade i arbetslivet är framförallt s.k. institutionella samtal som ingår som en arbetsuppgift hos en yrkesutövare. I dessa samtal har dominans- och maktförhållanden intresserat många forskare som funnit att samtalen är asymmetriska. Lindgren (2001) hänvisar även till Yeung som har undersökt samtal mellan över- och underordnade i tre banker och funnit att de strategier som cheferna använder sig av är att bryta det auktoritära mönstret och låta personalen delta i beslutsfattandet. För att en underordnad inte ska se en överordnads rådgivning som ett direktiv utan som något som bör diskuteras måste en del regler ges.

I ett examensarbete av Forsström, som Lindgren (a.a.) också tar upp, studeras fyra utvecklingssamtal mellan en chef och dennes underordnade. I Forsströms studie framgår det att chefen dominerar, i två av samtalen och medarbetarna i de två övriga samtalen. Forsström visar också att samtalen består av s k långa turer, som skiljer dem från vardagliga samtal som istället markerar att samtalstypen är formell.

Engqvist (1990) har skrivit en doktorsavhandling i pedagogik vid namn *Utvecklings-samtal som förändringsinstrument – teoretiskt och empirisk analys*. I denna avhandling, gjord vid Uppsala universitet, skriver han vad som är karaktäristiskt för det dåliga och det goda samtalet. För att samtalet inte ska bli en kamp ska medarbetare och chef definiera sina relationer till varandra.

Lindgren (2001) refererar till ett examensarbete av Johansson, som är en studie rörande utbildnings- och personalchefers syn på utvecklingssamtal. Johansson menar att utvecklingssamtalen är en utvecklingsåtgärd för både chefer och medarbetare samt att samtalen är en god investering på arbetsplatsen om samtalen genomförs på ett pedagogiskt och kompetent sätt. Undersökningar när det gäller samtal mellan chef och underordnad finns det enligt Lindgren (a.a) inte många studier om. Vår studie handlar om denna relation i och med att vi undersöker MA-samtalet mellan enhetschef och medarbetare.

1.2 Historik

MA-samtalet kan historiskt sett ses som en utveckling av det som först kallades för prestationsvärderingar. De baserades på personlighetspsykologi, personlighetsdrag och så kallad "man till man" värdering. Prestationsvärdering som begrepp användes efter andra världskriget inom den amerikanska industrin (Mikkelsen, 1998).

MA-samtalet som begrepp är relativt nytt även om det redan vid sekelskiftet uppstod ett intresse för individens arbetsprestationer. Detta intresse uppkom i kölvattnet efter Frederic Taylor's "löpande band teknik" vid Fords fabriker i USA. Denna teknik nonchalerade människans behov och arbetsmiljö och vilken påverkan detta hade på arbetsprestationerna. I mitten av 1900-talet började det att födas ett intresse för de anställda och inte bara deras arbetsuppgifter. Därför utformades befattningsbeskrivningar där arbetsuppgifternas grad och innehåll definierades (Ronthy-Östberg & Rosendahl, 1999).

Peter Drucker introducerade *Management by Objectives*, vilket för Sveriges del betydde en början på utvecklings- och planeringssamtal. De blev ett instrument för planering och styrning. På 1950-talet koncentrerade arbetsgivarna sig på att betygsätta människors arbetsprestationer. Under 1960- och 1970-talet blev MA-samtalet en ömsesidig dialog mellan två parter. Under de åren började MA-samtalen att användas på allvar som ett målstyrningsinstrument (Ronthy-Östberg, 2001).

Under 1980-talet ändrades attityden till samtalen något. Flera organisationer började då se vilken betydelse en god kommunikation mellan medarbetare och chef hade för arbetsmiljö och arbetsresultat (Ronthy-Östberg & Rosendahl, 1999).

Det har under åren, som MA-samtalet utvecklats, funnits en konflikt i synen på MA-samtalets syfte. Konflikten har funnits mellan två perspektiv, ett värderings- och ett utvecklingsperspektiv. Skillnaden mellan dessa två perspektiv ligger i synen på människan och synen på organisationen. Resultatet av detta har blivit livliga diskussioner om hur det är möjligt i organisationer att kunna förena kontroll av anställda, uppföljning av utvecklingsbehov och emotionellt stöd (Mikkelsen, 1998).

Numera är det fler och fler som använder sig av MA-samtal i arbetslivet. Allt som oftast handlar det fortfarande om att planera, informera och mäta resultat. De handlar inte lika mycket om att försöka sätta upp gemensamma mål och kommunicera med varandra. Sedan mitten av 1990-talet betraktar vi i Sverige dessa samtal som ett ömsesidigt utbyte mellan chef och medarbetare medan i länder som USA och Storbritannien betraktas MA-samtalet som chefens samtal med medarbetarna och inte ett ömsesidigt utbyte (Ronthy-Östberg & Rosendahl, 1999).

I USA används MA-samtalen som prestationsutvärderingar av de anställda i stor utsträckning idag. Dessa utvärderingar anses vara ett viktigt element för organisationens framgång. Prestationsutvärderingen har blivit ett sätt att se hur den anställde presterar på sin

arbetsplats och hur det går att förbättra prestationen. Det finns många som anser att prestationsövningar är värdefulla verktyg för att öka organisationens framgångar. Men det vanliga är att dessa är mer uppskattade av cheferna än vad de är av medarbetarna (Rasch, 2004).

1.3 MA-samtalets relevans inom ämnet social omsorg

Inom svenskt arbetsliv är den kommunala äldre- och handikappomsorgen idag en av de största delsektorerna med ca 300 000 anställda och med en klar kvinnodominans. Under 1990-talet genomfördes ambitionen att uppnå det ”platta” organisationsidealet vilket innebar ett minskat antal mellanchefer och stora personalgrupper som skulle kombineras med kvalitetssäkring och verksamhetsplanering. Detta blev inte så lätt eftersom det samtidigt genomfördes en rad besparingsåtgärder och personalneddragningar (Hällsten & Tengblad, 2001).

Mot ovanstående bakgrund vill vi ta reda på hur MA-samtalet används mellan enhetschef och medarbetare inom omsorgen inom den offentliga sektorn.

2 Problemområde och syfte

Idag pågår många olika samtal inom yrkeslivet mellan chef och dess medarbetare t ex planeringssamtal, målsamtal, MA-samtal och utvecklingssamtal. Även i litteraturen förekommer olika begrepp och definitioner av de samtal som sker mellan chef och medarbetare. Den föreliggande undersökningens **syfte** är att skapa kunskap kring vad ett MA-samtal är inom den offentliga sektorn, med fokus på äldreomsorgen och LSS-verksamheten.

- Används MA-samtal inom den offentliga sektorn?
- Om så, vad är och vad har MA-samtalet för betydelse för enhetscheferna och medarbetarna i organisationen?
- Hur följs MA-samtalen upp?

Dessa frågor har vi undersökt genom en litteraturstudie och en intervjustudie. Vi har begränsat oss till att endast genomföra intervjuer på tre arbetsplatser med tre enhetschefer och sex medarbetare. De arbetsplatser som vi valt är inom den offentliga sektorn. Vi valde denna sektor då det är där vi med största sannolikhet kommer att arbeta och därför blev den mest relevant för undersökningen.

I undersökningen har vi valt att se på MA-samtalet ur enhetschefens och medarbetarens perspektiv och vilken betydelse det har för dem. Studien har även fokuserat på att ta reda på vad ett MA-samtal verkligen är, hur det genomförs och följs upp. Vilken betydelse MA-samtalet har för organisationen kommer vi att till viss mån redogöra för.

3 Metod

Vi har valt att göra en kvalitativ undersökning i form av en litteraturstudie och en intervjuundersökning med enhetschefer och medarbetare. Litteraturstudien syftar till att ge en ökad kunskap inför fenomenet MA-samtal och intervjustudien till att fördjupa förståelsen för hur ett MA-samtal fungerar i praktiken.

3.1 Litteraturstudien

Svenning (2000) skriver att det kan vara komplicerat att göra en litteraturstudie. Dels kan det vara svårt att finna den litteratur som är relevant och dels kan det vara ett problem att veta vilka teorier som är väsentliga för studien. Dessutom kan det vara svårt att avgöra om studien kommer att bidra med något nytt till den forskning som redan finns inom området.

Patel & Davidsson (1994) skriver att det är viktigt att ha i åtanke att det tar tid att gå igenom litteratur. Själva sökandet efter litteratur tar lång tid och det är heller inte säkert att den litteratur som hittats finns tillgänglig för tillfället. Hur mycket litteratur som går att finna är beroende av vilket problemområde som valts för undersökningen. Vissa problemområden kan ha uppstått nyligen och är därför inte beforskade i någon större utsträckning.

Till litteraturdelen av uppsatsen har vi använt oss av olika metoder för att finna relevant litteratur. I första hand har vi sökt i bibliotekskatalogen vid Högskolans bibliotek. En del litteratur gick att finna på det sättet, men denna var inte tillräckligt omfattande i våra ögon. Vi har även gjort litteratursökningar via Internet och sökt i olika databaser så som Libris, Elin och Ebscohost. Det har gjort att vi hittat mer litteratur som varit användbar. För att få ytterligare litteratur har vi läst redan gjorda avhandlingar och uppsatser om MA-samtal för att se vilken litteratur de använt sig av.

Under litteratursökningen upptäckte vi att begreppet MA-samtal inte är lika vanligt förekommande som begreppet utvecklingssamtal. Dessa två begrepp är ofta jämställda med varandra vilket gjorde att vi utökade vår sökning till att även inkludera begreppet utvecklingssamtal vilket resulterade i att allt flera källor kunde användas.

Vi valde ut den litteratur som var relevant för vår undersöknings syfte, att undersöka det specifika MA-samtalet. Bland de mest förekommande verken är Ronthy-Östberg (1998, 1999, 2001) och Engquist (1990, 1997).

Vi har inte hittat någon större mängd internationell litteratur kring ämnet, vilket kan bero på att MA-samtal är ett relativt unikt fenomen för Sverige och det svenska arbetslivet. Någon internationell litteratur har vi dock använt oss av för att få ett bredare perspektiv. Vi har upptäckt att MA-samtalets betydelse i Sverige inte är den samma som i t ex USA och England.

I den engelskspråkiga litteraturen är MA-samtalets motsvarighet begreppen ”Performance Appraisal”, ”Appraisal Interview” men främst begreppet ”Staff Appraisal”. Dock motsvarar de inte exakt den svenska betydelsen av MA-samtal, utan handlar främst om medarbetarens kompetensutveckling (Engquist, 1990).

Mycket av den litteratur vi hittat är relativt ny, dvs. från slutet av 1990-talet och början av 2000-talet. En del äldre litteratur har vi även använt oss av då vi ansett att den kunnat bidra till undersökningen.

Under vår utbildning kom vi tidigare i kontakt med Mikkelsens bok *Medarbetarsamtal och lärande i organisationer* (1998). Det var framförallt denna bok som bidrog till att vårt intresse för MA-samtal ökade. Denna bok behandlar till största del norska förhållanden men är överförbar på svenska förhållanden, vilket gjort att vi valt att använda oss av den som en utgångspunkt för vår undersökning.

En del av den utvalda litteraturen är av allmän karaktär medan andra är s.k. metodböcker som går in på mer konkreta tillvägagångssätt för MA-samtalet. Vi har funnit att dessa metodböcker är relevanta för undersökningen. I vår litteraturstudie har vi utnyttjat dem för att få inblick i hur ett MA-samtal ska genomföras för att vara bra.

Flera källor behandlar ämnet MA-samtal i största allmänhet som t.ex. Ljungström (2001) och Ronthy-Östberg & Rosendahl (1999). Båda behandlar MA-samtalet, dess historia, syfte och dess betydelse för individen och organisationen. Dessa källor har gett oss en inblick i vad MA-samtal kan vara.

Vi har också använt oss av två avhandlingar: Lindgrens (2001) *Utvecklingssamtal mellan chefer och medarbetare* och Engquists (1990) *Utvecklingssamtal som förändringsinstrument*. Vi har använt oss av dessa för att få en inblick i vilken forskning som bedrivits inom området MA-samtal (se rubriken tidigare forskning).

3.2. Intervjuundersökning

Vår ansats är att göra en kvalitativ undersökning. Den kan göras genom djupintervjuer, observationer, dagböcker, protokollanalyser m.m. De exempel som kommer fram i undersökningen syftar till att belysa och åskådliggöra exempel (Svenning, 2000).

En stor skillnad mellan kvantitativa och kvalitativa undersökningar är att i den kvalitativa undersökningen görs det observationer och utifrån tolkningarna av dessa observationer formas begrepp som leder till en förståelse för tingens ordning. Därför kommer den kvalitativa studien alltid att bestå av tolkningar av de observationer som genomförts (Jonsson, 1999). Den kvantitativa undersökningen syftar istället till att ge en orsaksförklaring till de fenomen som är föremål för undersökningen (Andersen, 1998).

Tolkningar av de observationer som görs genom att vi människor försöker att förstå andra människor förekommer mest inom den humanistiska vetenskapen. Vetenskap som gör

tolkningar av detta ”förstående” slag kallas för hermeneutik. Själva begreppet hermeneutik betyder tolkningslära (Thurén, 2002). Enligt Kvale (1997) syftar hermeneutiken till att betona förkunskapen vid tolkning och att sträva efter motsägelsefria tolkningar samt till samförstånd vid tolkning.

Moderna hermeneutiker anser att det går att tolka mänskliga handlingar, livsyttringar och spåren av dessa på samma vis som det går att tolka språkliga utsagor och texter. En hermeneutiker anser att mänsklig verklighet är av språklig natur och att genom språket går det att skaffa sig kunskap om det genuint mänskliga. Hermeneutikern anser att det går att förstå andra människor och vår egen livssituation genom att tolka hur det mänskliga livet kommer till uttryck i det skrivna och talade språket (Patel & Davidson, 1994).

Vår undersökning har en kvalitativ design. Ansatsen utgår från den hermeneutiska traditionen. Vi tolkar texter och gör tolkningar av de svar vi får genom intervjuer. Utifrån det resultat som intervjuerna resulterar i kommer vi sedan att försöka förstå vad ett MA-samtal är i offentlig verksamhet.

3.3 Kvalitativ intervju

Den kvalitativa intervjun känns igen genom frågetekniker som är kvalitativa (utan fasta svars-kategorier) och ostrukturerade. Intervjun genomförs som ett samtal, som styrs av forskaren så lite som möjligt (Andersen, 1998).

Den frågemetod som vi kommer att använda oss av i undersökningen är en typ av intervju, som enligt Andersens (1998) definition är en öppen standardiserad intervju med strukturerade frågor. Den öppna intervjun kallas också för den kvalitativa forskningsintervjun. Denna intervjutyp används många gånger för att få en djupare förståelse för en persons beteende, personlighet och motiv. Intervjuaren ställs inför många utmaningar i den öppna intervjun eftersom denne både ska lyssna och tolka svaren. När det sedan gäller den standardiserade aspekten av intervjun innebär detta att frågorna kommer i en viss ordningsföljd som bestämts på förhand. Frågorna ställs på samma sätt till alla intervjupersoner.

Frågemetoden är inte okomplicerad. Intervjuarna måste vara medvetna om att frågorna kan vara vagt formulerade, svåra att tyda och även luddigt ställda. Det är även lätt hänt att intervjuaren påverkar intervjupersonen genom att uttrycka sina egna värderingar, dvs. intervjuareffekt. Det är vanligt förekommande att intervjupersonen svarar på det sätt som den upplever att intervjuaren vill att den ska svara, vilket är viktigt att undvika. Det händer även att intervjuaren styr den intervjuade med hjälp av kroppsspråk och minner vilket kan visa gillande eller ogillande. En annan effekt kan vara att svaren tolkas fel av den som intervjuar, genom att sådant som kan vara konstigt eller inte riktigt hänger samman omtolkas även om intervjuaren är omedveten om detta (Svenning, 2000).

Vi har gjort två olika intervjuformulär, ett för intervjuerna med enhetscheferna (se bilaga 1) och ett för intervjuerna med medarbetarna (se bilaga 2). Båda dessa frågeformulär innehåller ett trettio-tal frågor. Dessa frågor ställs på lika sätt till intervjupersonerna som

är i samma ställning. Frågorna skiljer sig något åt beroende på vilken yrkesgrupp (enhetschef/medarbetare) de är riktade mot men andemeningen är den samma. Vi har beräknat att varje intervju ska ta mellan 45-60 min att genomföra med var och en. Vi är medvetna om att vi under intervjuerna kan påverka intervjupersonen även om det sker utan mening och genom att vi är omedvetna om det.

3.4 Missivbrev

Innan de personliga intervjuerna sker är det sed att skicka ut ett brev ett par veckor innan intervjuerna ska genomföras. I detta brev är det viktigt att förklara vem det är som genomför undersökningen, varifrån du som genomför undersökningen är och varför intervjun ska genomföras. Det är viktigt att detta brev är kort och sakligt. I brevet bör det påpekas att deltagandet i undersökningen är frivilligt vilket förutsätter att syftet är beskrivet i brevet så det går att ta ställning. Brevet ska också garantera en konfidentiell behandling av de uppgifter som kommer fram (Svenning, 2000).

I vår undersökning har vi skrivit ett s.k. missivbrev (se bilaga 3) där vi förklarar syftet med undersökning, hur vi tar kontakt med personerna, vilka vi är och varifrån vi kommer samt att uppgifterna kommer att behandlas konfidentiellt. Detta brev har sedan skickats ut till de enhetschefer som ska intervjuas och de har lovat att distribuera det vidare till de medarbetare som berörs på respektive arbetsplats.

3.5 Urval och bearbetning av data

Vid kvalitativa undersökningar är det ovanligt att genomföra totalundersökningar, dvs. att hela den totala populationen undersöks. Istället handlar näst intill alltid kvalitativa undersökningar om att göra en urvalsundersökning. Anledningen till detta är att kvalitativa undersökningar kräver en hel del, som att det tar lång tid att intervjua, renskriva och sammanställa svaren. Tanken är inte att resultatet ska gå att generalisera utan att fördjupa förståelsen. I den kvalitativa undersökningen genomförs ett icke-statistiskt urval till skillnad från kvantitativa undersökningar. Är inte undersökningen kvantitativ finns det ingen anledning att göra ett slumpmässigt urval, därför kommer det alltid att handla om ett selektivt urval i en kvalitativ undersökning. Några speciella regler för detta urval finns inte, men det finns exempel på olika metoder för urval som går att använda sig av t.ex. kvoturval, snöbollsurval och teoretiska urval (Svenning, 2000).

Vårt urval av undersökningspersoner är selektivt. Vi har gjort efterforskningar kring vilka enheter som genomför MA-samtal och bland dem har vi valt ut tre enheter. Vi har sedan kontaktat dem och frågat om det finns ett intresse att medverka i undersökningen. Vi har medvetet valt att kontakta tre enhetschefer och två av deras medarbetare för att få ett hanterbart urval som belyser MA-samtalet ur två perspektiv. Två av arbetsplatserna är inom äldreomsorgen och en inom LSS-verksamheten. Samtliga arbetsplatser är inom den offentliga sektorn. Undersökningen har genomförts i två olika kommuner i samma län.

Relativt få intervjuer genomförs för att få ett hanterbart urval med tanke på den tid vi har på oss att genomföra och sammanställa undersökningen. Vi är medvetna om att resultatet

inte kommer att gå att generalisera i någon större bemärkelse, utifrån det begränsade urvalet, men det kan komma att ge bild av hur MA-samtal används inom den offentliga sektorn.

Resultaten har vi analyserat utifrån de frågor vi fokuserat på i vårt syfte, dvs. genomförande, betydelse och uppföljning av MA-samtal. Resultatet har jämförts med vad litteraturstudien visat om vad som är det ideala MA-samtalet och dess syfte. Vi har redovisat skillnader och likheter mellan vad vår undersökning visat och vad som är det ideala MA-samtalet enligt litteraturen.

3.6 Tillförlitlighet och trovärdighet

Kopplingen mellan det teoretiska och empiriska planet är erkänt komplicerad genom frågan hur det går att översätta frågeställningar och teorier till den konkreta undersökningstekniken. Finns det inte en koppling mellan dessa två plan blir forskningen meningslös. Validitet, som denna koppling kallas för, är att det som avses undersökas verkligen undersöks. Validitets-kravet är grundläggande både i kvantitativ och i kvalitativ forskning. Det anses vara lättare att uppnå validitet i en kvalitativ undersökning genom att de låter oss stanna nära den empiriska världen. Deras mening är att skapa en nära koppling mellan vad teorin säger och vad de intervjuade faktiskt säger. Reliabilitet syftar till att undersökningen ska vara tillförlitlig genom att t.ex. intervjuguider ska vara rätt konstruerade (Svenning, 2000).

Idéerna om validitet och reliabilitet kommer från den kvantitativa metodologin. I den kvalitativa forskningen blir dessa termer en aning malplacerade. Självklart ska den insamlade datan och resultatet ändå redovisas tillförlitligt och trovärdigt. Det som avgör om en studie är trovärdig beror på om den är noggrant planerad och upplagd samt hur slutsatser och tolkning redovisas. I kvalitativa studier strävar intervjuaren efter att komma åt vissa saker och att få veta hur den intervjuade uppfattar en händelse. Detta innebär att intervjuaren frågar om det som önskas få information om. Metoden används för att kunna gå på djupet i en bestämd situation, inte för att ta reda på något som gäller generellt (Axelsson & Hörlyk, 2002).

Kvalitativ forskning strävar inte efter att isolera lagar för människans beteende utan försöker snarare förklara och beskriva världen utifrån hur människor som lever i den uppfattar den. Eftersom det finns många olika tolkningar av vad som sker, finns det heller inte några fasta referenspunkter vi kan utgå från för att upprepade gånger mäta en företeelse och på så sätt skapa en traditionell bemärkelse reliabel forskning (Axelsson & Hörlyk, 2002, s. 23).

Vi konstruerade två (en för medarbetare och en för enhetscheferna) intervjuguider för vår undersökning. Dessa konstruerades utifrån vårt syfte och vad vi ville ha svar på. Intervjuguiderna har varit rätt utformade anser vi, då alla intervjuade kunde svara på frågorna och förstod dem. Det är dock möjligt att vi omedvetet påverkat intervjupersonerna, eller att

miljön där intervjuerna genomfördes kan ha påverkat de intervjuade. Dock vet vi inte detta med säkerhet.

I ett fall hade inte en av enhetscheferna hunnit genomföra MA-samtal och kunde inte svara på riktigt alla frågor men kunde ändå ge sin syn på MA-samtalet. Det blev ett s.k. internt bortfall. Med internt bortfall menas enligt Svenning (2000) att svar har utelämnats på vissa frågor. Vi anser ändå att vår undersökning hade både god reliabilitet och validitet genom att intervjuguiderna har varit rätt formulerade samt att vi undersökt det vi ville undersöka.

3.7 Etiska reflektioner

Kvale (1997) menar att det under hela forskningsprocessen sker etiska avgöranden. De aktualiseras inte bara vid något specifikt stadium. I en forskningsprocess finns olika etiska riktlinjer. Dessa är etiska koder, informerat samtycke, konfidentialitet samt konsekvenser.

Vi har tagit del av de etiska riktlinjerna samt de som Högskolan Dalarna har. Dessa har vi sedan tillämpat och tagit hänsyn till i vår undersökning. Det har vi gjort genom att t.ex. garantera intervjupersonerna anonymitet och genom att inte ställa för känsliga frågor. Då vi inte funnit några direkta etiska hinder för vår undersökning har inget speciellt tillstånd sökts hos den forskningsetiska nämnden vid Högskolan Dalarna.

4 Teori

Det är inte alltid som själva begreppet medarbetarsamtal används, i litteraturen på området, utan istället omnämns detta som t ex utvecklingssamtal, planeringssamtal eller målsamtal. En förklaring till att dessa olika benämningar uppkommit kan vara att de skiljer sig från olika organisationer och synen på dessa typer av planerade samtal och att det ibland t.o.m. kan finnas en viss ambivalens inför dessa samtal. Ofta menas det att samtalen ska präglas av jämlikhet och därför kallas MA-samtal. Men frågan uppstår ändå kring var medarbetarens egentliga inflytande tar vägen eftersom samtalet sker mellan chef och medarbetare. När begreppet planeringssamtal används kan detta ibland uppfattas som alltför laddat av främst chefen som istället väljer att kalla det för t ex utbildnings-samtal. Även utvecklingssamtal som begrepp förekommer eftersom detta anses vara ett vidare begrepp än t ex planeringssamtal (Nasenius, 1991).

I denna uppsats förekommer både begreppet MA-samtal och utvecklingssamtal. Vi föredrar dock att använda begreppet MA-samtal då det är det begrepp vi först blev bekanta med. Samtidigt ser vi på detta samtal som medarbetarens samtal och vill betona detta genom att använda begreppet MA-samtal. I de fall författarna använder sig av begreppet utvecklingssamtal har vi valt att i fortsättningen översätta det med MA-samtal i de fall där vi funnit begreppen jämbördiga. I vissa fall har vi funnit det nödvändigt att behålla begreppet utvecklingssamtal för att texten ska bli tydlig.

4.1 MA-samtal

Enligt Mikkelsen (1998) är ett MA-samtal ett ledningsinstrument som använts och utvecklats i organisationer för att fördela arbetsuppgifter, utveckla arbetsmål och för att kartlägga kompetens- och utvecklingsbehov. Engquist (1997) som använder begreppet utvecklingsamtal menar att det kan beskrivas som:

En förberedd regelbundet återkommande diskussion mellan chefer och medarbetare syftande till att utveckla individ och verksamhet och som präglas av ömsesidighet (Engquist, 1997, s. 194).

Enligt denna definition betonas utvecklingsaspekten av såväl individ som organisation. Ytterligare en definition av begreppet MA-samtal är att det är:

Ett regelbundet återkommande och väl genomtänkt samtal mellan en medarbetare och hans närmste chef. Samtalet bör vara en utvecklande dialog där man diskuterar organisationens uppgift, samarbetet i organisationen, arbetsuppgifterna, relationen mellan samtalsparterna och andra angelägna frågor som rör arbetsituationen (Ronthy-Östberg, Rosendahl, 1999 s. 86).

Det finns vissa skillnader i dessa begreppsdefinitioner. Engquist (1997) poängterar utvecklingsaspekten av individ och organisation medan Ljungström (2001) mer ser till medarbetarens arbetssituation och hur verksamheten fungerar. Ronthy-Östberg & Rosendahl (1999) ser det på ytterligare ett sätt genom att se vikten av att MA-samtalet ska vara en dialog där t.ex. relationen mellan chef och medarbetare blir viktig. Alla dessa aspekter är viktiga att ha med sig när MA-samtal ska undersökas för att förstå vilka olika innebörder som detta fenomen kan ha för olika individer.

4.2 Lönesamtal

Som vi tidigare nämnt händer det att MA-samtalet kopplas samman med lönesamtalet. Därför har vi valt att ta med även en definition av detta samtal för att påvisa skillnaden mellan dessa två samtal.

Ett lönesamtal kan enligt Frick (2004) vara ett strukturerat samtal som har sin utgångspunkt i verksamhetens mål och som har innebörden av en slutgiltig bedömning av den arbetsinsats som medarbetaren har gjort i samband med löneöversynen. Skillnaden mellan MA-samtal och lönesamtal ligger i att MA-samtalen fokuserar på framtid och utveckling medan lönesamtalen fokuserar mer på det som varit och det som är nu. Lönesamtalen är oftast en uppföljning av MA-samtalen. Det krävs att MA-samtal

hanteras bra och att dessa inte blir en mix mellan lönesamtal och MA-samtal. Blandningen kan endast leda till frustration bland medarbetarna.

Att ta upp lönefrågor under MA-samtalet är inte att rekommendera utan dessa ska istället tas upp vid en förhandling avsedd för dessa frågor (Nyström, 1999). Jönsson (1999) hävdar att en fråga som ständigt kommer upp när MA-samtal diskuteras är om lönen ska tas upp eller inte. Studier som Jönsson gjort visar att lön inte ska diskuteras under MA-samtalet. Det har visat sig att diskussion om lön är så känslig att ett tidigare öppet och förtroligt samtal mellan chef och medarbetare snabbt kan förändras till ett slutet samtal. Lönediskussionen riskerar då att ta över hela MA-samtalet och ge en negativ effekt.

4.3 MA-samtal i Sverige

Även om det finns många olika benämningar på MA-samtalet, som vi tidigare nämnt, så syftar de till samma sak genom att vara:

*En planerad diskussion mellan chef och medarbetare
präglad av såväl systematik som regelbundenhet
(Jäghult, 1988, s.14)*

Syftet med detta samtal sägs vara att de inblandade ska ges möjlighet att utbyta erfarenheter och synpunkter kring arbetet och även kring uppfattningen om hur individen fungerar på arbetsplatsen. MA-samtalet är en möjlighet till avstämning mellan medarbetare och chef. Det är en chans för båda parter att se sina möjligheter till förändringar och förbättringar av eget agerande, inom den nuvarande befattningen. Det kan kallas en summering av tidigare förda diskussioner (Jäghult, 1988).

Ett MA-samtals yttersta syfte kan idealt sägas vara att utveckla organisationen och detta ska helst ske i samspel med medarbetarna. Under detta samtal får medarbetarna en möjlighet att uttrycka sina tankar och idéer medan chefen har en möjlighet att ge uttryck för sina krav och förväntningar. Det finns en skillnad mellan ett vanligt samtal på arbetsplatsen och ett MA-samtal, nämligen att det senare är förberett, genomtänkt och har ett bestämt innehåll (Ronthy-Östberg & Rosendahl, 1999).

I målstyrda organisationer sker uppföljning och planering av arbetet genom medarbetarsamtal. Dessa samtal sker mellan arbetstagare och den närmsta arbetsledaren/chefen. Samtalen kan ha olika innehåll, syften och genomförandesätt beroende på förutsättningar och behov hos samtalsdeltagarna. I organisationer som har helt fungerade system för MA-samtal har den högste chefen samtal med sina direkt underordnade chefer, som i sin tur har samtal med sina underordnade och så fortsätter det tills botten på hierarkin nås. Det finns flera benämningar på dessa samtal. Vilket ord som används beror på vad som står i centrum när samtalen införs på de olika arbetsplatserna (Lindgren 2001).

För medarbetaren kan MA-samtalet också innebära en möjlighet att tillfredsställa de elementära mänskliga behoven av att ingå i en gemenskap, få feedback på arbets-

insatserna samt att få känna sig behövd. Medarbetaren kan även få vägledning och stöd i en svår fråga under samtalet (Ronthy-Östberg & Rosendahl, 1999).

Enligt Ljungström (2001) är MA-samtalet ett enskilt, årligen återkommande samtal mellan chef och alla medarbetare inom enheten. Detta samtal är planerat och handlar till stor del om den enskildes arbetssituation.

Sammanfattningsvis går det att säga att ett MA-samtals syfte idealt är att hjälpa chefen och medarbetaren att få en förståelse för hur arbetssituationen ser ut, hur den har uppkommit och även att hitta alternativ för den fortsatta utvecklingen (Ljungström, 2001).

Vi anser att MA-samtalet ska vara en ömsesidig dialog mellan chef och medarbetare som sker en gång om året. Syftet med MA-samtalet är enligt vår mening ett sätt att utveckla varje individs arbetssituation och ge möjlighet till kompetensutveckling. MA-samtalen ska även utveckla organisationen genom att vara ett ledningsinstrument som kan visa vilka utvecklingsbehov som finns hos varje individ i organisationen. I MA-samtalen ska organisationens mål diskuteras för att sammanfoga dessa med individens mål.

4.3.1 MA-samtalets ideala betydelse för organisationen

Ett flertal undersökningar, som Dixon (2000) refererar till, har visat att den vanligast förekommande aktiviteten som en chef ägnar sig åt är samtal. De finns de som säger att en chefs dag kan bestå av 75 % konversation.

På många sätt blir arbetet ett ställe där individerna inte räknar med att få sina behov tillgodosedda. Samtalen som hålls på arbetsplatsen tenderar att inte främja utvecklingen av såväl individen som organisationen. Att det finns ett lärande är viktigt för att individen och organisationen ska kunna utvecklas. Detta lärande är beroende av samtalet. Alla samtal leder dock inte till lärande och utveckling, därav vikten av att speciella MA-samtal genomförs på arbetsplatsen (Dixon, 2000).

För att MA-samtal ska vara framgångsrika krävs det också att de är väl förankrade i organisationen, att direktiven för hur dessa bör genomföras tydliggörs från framförallt de övre skikten i förvaltningen eller företaget (Nasenius, 1991).

Arbetsplatser som har löpande samtal mellan medarbetare och chefer får enligt Ljungström (2001) en bättre lönsamhet och effektivitet inom verksamheten än de som inte har det. De chefer som lyckats med denna uppgift har genomfört årliga MA-samtal som de sedan har följt upp löpande. Att ha regelbundna samtal antas ge möjligheter för cheferna att få veta hur atmosfären i företaget är.

Genomförandet av MA-samtal bör vara en del i ett företags filosofi enligt Ronthy-Östberg (1998). Det borde dock föregås av en utbildning och denna utbildning bör vara mer koncentrerad på samtalskonst och inte vad själva MA-samtalet är. MA-samtalet är ett verktyg för både medarbetare och chef att i lugn och ro få möjlighet att reflektera över

saker med organisationens bästa i centrum. MA-samtalet anses därmed utgöra ett led för att uppnå organisationens mål.

4.3.2 MA-samtalets ideala betydelse för medarbetare och chef

Ett MA-samtal kan innebära för medarbetaren att denna får möjlighet att förändra sin arbetssituation på ett positivt sätt. Ofta ifrågasätts det om MA-samtal verkligen behövs och om det inte räcker med den dagliga kontakten mellan chef och medarbetare. Erfarenheten säger dock att dagliga samtal bara ser till det kortsiktiga och att MA-samtal ser till det mer långsiktiga. Dessa samtal kan även leda till att det som aldrig annars blir sagt nu tas upp (Nyström, 1999).

Under MA-samtalet får chefen en bild av de medarbetare som denna arbetar med och de får även reda på vilken kompetens som finns inom organisationen. Samtalet ger även en bild av vilka mål som medarbetarna har och vad som gör dem motiverade och motsatsen. MA-samtalet leder således till en möjlighet för chefen att kunna möta varje individs egen motivationsprofil (Ljungström, 2001).

Engquist (1997) skriver att vikten av att bli bekräftad av sin chef, under MA-samtalet, är viktig. För att ett MA-samtal ska bli bra mellan en chef och en medarbetare är det ett krav att det finns en bra relation mellan dem, i den bemärkelsen att de har möjlighet att uttrycka sina värderingar. Det är dessa som styr människors handlande och ”sätt” att vara i livet, även om de talar om andra och mer förnuftiga eller ytliga skäl. Om dessa parter inte redogör och diskuterar värderingsskillnader kommer en diskussion att påbörjas angående sakfrågor i stället för den konkreta åtgärden.

Det rekommenderas att i början av ett MA-samtal diskutera vilka förväntningar som parterna har på samtalet och även förväntningar i ett större perspektiv. Om en relation mellan chef och medarbetare präglas av problem kan det förklaras med att det finns oklara och orimliga förväntningar. Dessutom kan många chefer vara oroliga över att inte kunna motsvara alla medarbetares förväntningar. Detta kan förklaras med att medarbetarna ibland har ett orealistiskt önskemål som de i samtalet delger chefen. Om medarbetaren ser chefen som den store fixaren har de dock fel perspektiv. MA-samtalets syfte har sannolikt inte klargjorts vilket också har medfört att medarbetaren har fel inställning till samtalet. Medarbetarna tror ofta också att chefen har större befogenheter än vad den egentligen har, vilket kan leda till att förväntningarna inte infrias (Ronthy-Östberg & Rosendahl, 1999).

4.4 Faserna i ett MA-samtal

MA-samtalet är ett metodiskt samtal som har olika faser så som förberedelse, genomförande, tid och plats, dokumentation samt uppföljning. Nedan följer en genomgång av dessa olika faser utifrån vad litteraturen säger är det ideala.

4.4.1 Förberedelser

De flesta organisationer använder sig av ett slags schema för förberedelserna innan MA-samtalet. Detta schema får både chef och medarbetare fylla i innan det är dags samtalet. Meningen med att göra förberedelser är att undvika att det kommer upp onödiga frågor under MA-samtalet som ”Hur mår du idag” och liknande. Schemat fungerar även som en checklista för samtalet och har som syfte att det blir systematiskt genomfört och omfattar alla aktuella områden. Det är viktigt att kunna vara flexibel under samtalet även om det finns fasta ramar och punkter i samtalet (Mikkelsen, 1998).

Det kan vara bra att bestämma tidpunkten för samtalet minst tre veckor i förväg för att kunna förbereda sig i lugn och ro inför samtalet (Nyström, 1999). Ljungström (2001) säger istället att för att samtalet ska kunna bli jämlikt måste parterna ha fått möjlighet att förbereda sig sen minst en vecka tillbaka. Ronthy-Östberg & Rosendahl (1999) menar att förbereda sig väl inför samtalet är ett tecken på att samtalet tas på allvar. Dessutom är förberedelser ett uttryck för respekt inför samtalsparterna samt inför själva samtalet. Jönsson (1999) skriver att tystnadsplikten är en av de viktigaste punkterna att informera om. Det måste komma medarbetarna till känna att samtalet har en öppen och en sluten del. Den öppna delen består av punkter som medarbetare och chef gemensamt kommer överens att prata med andra om. Den slutna delen är det som stannar mellan medarbetare och chef. Förutsättningen för förtroendefulla samtal är att medarbetarna känner trygghet kring detta.

4.4.2 Genomförande

Varje MA-samtal är speciellt och unikt och det ger en anledning till att ha kontakt och samarbeta med varandra. Det bör genomföras utifrån de behov som båda parter har och även stämma överens med deras personlighet (Mikkelsen, 1998).

Det finns delade meningar kring om privatlivet ska diskuteras under samtalet eller inte. Det finns många anledningar som talar för att detta ska diskuteras bland annat därför att det kan leda till en bättre kontakt mellan chef och medarbetare. Arbetslivet påverkar privatlivet och tvärt om. Att prata om privatlivet kan även leda till att chefen får en bättre förståelse för medarbetarens situation (Nyström, 1999).

Det finns en mental begränsning för hur många samtal som en person orkar genomföra under en dag. För att ett samtal ska bli bra krävs det koncentration och uppmärksamhet, vilket kan vara mycket energikrävande. Det finns de som säger att för att samtalen ska hålla bra kvalitet bör chefen inte hålla i mer än två per dag (Frick, 2004). MA-samtalen blir ofta ett isolerat samtal mellan chef och medarbetare som sker en till två gånger om året (Mikkelsen, 1998).

4.4.3 Tid och plats

Det är vanligt att platsen där samtalet ska äga rum är så neutral som möjligt, och ska därför kanske inte ske på chefens arbetsrum. Att få vara ostörda under samtalet har även det en stor betydelse. Det kan vara bra att även bestämma i förväg hur länge samtalet får hålla på, en rekommenderad tid kan vara en timme (Nyström, 1999).

Ronthy-Östberg & Rosendahl (1999) menar även att det är viktigt att samtalet hålls på arbetsplatsen och inte på en någon plats utanför arbetsplatsen eftersom samtalet hör till den vanliga arbetsrutinen. Det är viktigt att chefen är medveten om att medarbetarna kan känna ett visst obehag av att sitta på chefens rum och respektera detta och göra det bästa av situationen.

Samtalsmiljön är väldigt viktigt under ett samtal. För att samtalet ska bli bra krävs det att det går att vara ostörda. Många gånger är chefens rum det enda rum som erbjuder denna möjlighet. Problemet med detta rum kan vara förknippat med den maktobalans som finns mellan medarbetare och chef. Därför är det bättre att hålla samtalet i ett annat rum om det finns möjlighet. MA-samtal måste få ta sin tid, det är inte ovanligt att ett samtal tar två timmar att genomföra. Det är inte bra att hålla för många MA-samtal under en kort tid då det är en krävande uppgift att genomföra. Ett sätt att undvika detta är att genomföra MA-samtalen på medarbetarens födelsedag i organisationen, dvs. årsdagen som denne anställdes på. Genom att göra på det sättet så sprids samtalen ut över hela året och chefen har inte samma tryck på sig att genomföra samtalen under en viss period samtidigt som medarbetaren alltid vet när samtalet kommer att äga rum (Ljungström, 2001).

Jäghult (1988) skriver att det väsentliga inte är var MA-samtalet sker utan att det sker. Han skriver dock att det är bra om det går att hitta en neutral plats för samtalet eftersom medarbetaren kan känna sig "låst" när denne befinner sig i chefens arbetsrum. Riktning vid valet av plats för MA-samtalet ska vara att undvika störningar från utomstående och att undvika en plats som kan upplevas negativt för en medarbetare. Det är detta som talar för en neutral plats för samtalet. Det är viktigt att vara införstådd med att inför ett MA-samtal är förberedelserna längre än själva genomförandet av själva samtalet.

4.4.4 Dokumentation och uppföljning

Enligt Ronthy-Östberg & Rosendahl (1999) är det alltid en avvägning om hur mycket som bör dokumenteras. Risken med för mycket dokumentation under själva samtalet är att syftet med detta blir föremål för misstänklighet och att samtalet blir mer dramatiskt än vad det behöver vara. Det dokumentationskrav som finns på många arbetsplatser är en slags kontroll över vilka chefer som har haft MA-samtal. Ju fler anställda en chef har desto värdefullare är det att göra minnesanteckningar. På vissa arbetsplatser finns ett krav på att lämna dokumentationen till personalavdelningen vilket innebär att förtroligheten som i sig är värdefull för alla parter försvinner. Det enda som bör föras vidare efter samtalet är om det finns speciella önskemål om utbildningar eller byte av arbetsuppgifter. Ett vanligt argument för dokumentation är att det underlättar vid eventuella chefsbyten. Vanligtvis förs det inget protokoll vid MA-samtalet utan båda parter för ofta egna minnesanteckningar under samtalet (Nyström, 1999).

Enligt Mikkelsen (1998) är återkoppling och uppföljning av samtalet viktigt eftersom bristande uppföljning ofta är det som kritiserar mest när det gäller MA-samtal. Uppföljningen har stor betydelse för organisationens mål och att dessa uppfylls. Om återkopplingen ska bidra till utveckling och lärande ska målen vara kända och individen

måste acceptera återkopplingen och lita på att den är baserad på en korrekt beskrivning av beteende och prestationer. Den som ger återkopplingen måste vara trovärdig för mottagaren och mottagaren i sin tur måste vara motiverad att ta emot denna och veta hur denne ska reagera inför återkopplingen. Att kunna träna sig i att ge och ta emot återkoppling i kombination med löpande uppföljning är viktiga medel för att chefen ska känna sig trygg i sin roll. Individen ska kunna identifiera sig med den återkoppling den får utifrån sin egen verklighet. Detta kan sammanfattas enligt följande:

Återkopplingen ska vara specifik, konkret, detaljerad och ange inriktningen av framtida beteende för att den ska vara effektiv som utgångspunkt för lärande
(Mikkelsen, s. 142, 1998).

4.5 MA-samtalet ur ett dialog- och maktperspektiv

Det går att se på MA-samtalet ur olika perspektiv. Tidigare har vi redogjort för dess betydelse för organisationen och medarbetaren. Vi har även valt att visa vilka aspekter det kan ha ur ett dialog- och maktperspektiv.

4.5.1 Dialog

Ordet dialog kommer från grekiskan, dia betyder ”genom” eller ”via”. Logos betyder ordet som skapar mening. Dialog betyder att vi tänker tillsammans och att vi tillsammans skapar mening genom att se bakom orden (Ronthy-Östberg, 2001).

En dialog har möjligheten att få andra att ändra uppfattning och kan därmed även ändra på en grupp, en organisation eller ett samhälle. Dialogen hjälper till att skapa en mening som delas av dem som deltar i dialogen (Dixon, 2000).

Enligt Engquist (1990) är dialogen ett verktyg för ledarskap, speciellt den strategiska dialogen som har en speciell plats i organisationen då det är en strukturerad dialog. Dialogen ska underlätta individens och även organisationens utveckling. Med hjälp av den strategiska dialogen ska medarbetarna i organisationen skapa en gemensam syn på verksamhetens mål.

Den språkliga kommunikationen är mycket betydelsefull överallt där människor verkar tillsammans. Samtal förmedlar en stor del av den kommunikation som gör att vi fungerar och utvecklas som individer och samtalet bidrar även till att organisationen utvecklas. Det finns idag en stor förståelse för det sätt som ett samtal kan bidra till organisationen. Att denna förståelse finns har gjort att enskilda samtal kommit att fungera som ett instrument för att utveckla organisationer samtidigt som individen utvecklas. Även förberedelserna inför ett samtal bidrar med kreativitet och initiativförmåga (Nyström, 1999).

I MA-samtalet försöker parterna åstadkomma ett gemensamt meningsskapande och en gemensam förståelse för hela organisationens verksamhet för organisationens bästa. I dialogen kan medarbetaren tillsammans med chefen bilda en början på en vision för

verksamheten. En vision kan göra det lättare att nå målet. Attityden som samtalsparterna har till varandra under samtalet är avgörande för hur resultatet blir. Attityden, dvs. förhållningsättet i en dialog ska kunna kännetecknas av att parterna lyssnar och visar varandra respekt. Att dela tankar och lyssna leder ofta till nya idéer och tankar, ingen äger sanningen i en dialog (Ronthy-Östberg, 2001).

För att ett samtal ska vara utvecklande krävs det att ”sanningen” kommer fram och att alla säger sin egen sanning och ingen annans sanning. Får den egna sanningen sägas öppnar det dörren för individens egen utveckling (Dixon, 2000).

4.5.2 Makt

Lindgren (2001) har i sin avhandling kommit fram till att auktoritetshierarkin blir mycket tydlig i de utvecklingssamtal mellan chef och medarbetare, som hon studerat. Hon hävdar att en chef har rätt att utforma samtalet på sitt sätt. I samtalen försöker cheferna att göra sig jämbördiga med sina medarbetare. Detta får till följd att samtalet med tiden utvecklas från att ha en mycket tydlig auktoritetshierarki till att verka mer jämbördigt och ömsesidigt. Denna utveckling är dock ytlig och tillfällig. Bakom den döljer sig en relation av över- respektive underordning som ger samtalsdeltagarna olika maktbefogenheter. Det är t ex chefen som avgör när de samtalat tillräckligt och det är chefen som har rätt att avsluta samtalet.

När ett MA-samtal väl genomförts kan upplevelsen av detta skilja sig åt mellan chef och medarbetare. Å ena sidan kan chefen vara nöjd medan medarbetaren är kritisk och osäker på vad chefen egentligen vill ha ut av samtalet. Detta kan ha sin förklaring i att MA-samtalen oftast är utformat av högsta chefen som i samband med detta uppträder auktoritärt. De anställda kommer att anpassa sig till detta och det kommer även att symbolisera ledarens makt (Mikkelsen, 1998). Bråborg & Hedberg (2001) skriver i sin C-uppsats om utvecklingssamtalen att, ur ett chefsperspektiv, nästan samtliga chefer upplever att de styr eller dominerar samtalen.

Ljungström (2001) menar att det borde vara varje medarbetares rätt att ha ett MA-samtal med chefen varje år och att det är varje chefs skyldighet att hålla dessa varje år med alla sina medarbetare. Därför är det chefen som har ansvaret för att dessa genomförs. Det är dock bägge parter ansvar att se till att en professionell och personlig utveckling blir av.

5 Intervjustudie

Intervjustudiens syfte var att få en fördjupad förståelse för MA-samtalen och dess innebörd för enhetschef och medarbetare i den offentliga sektorn. Vi är medvetna om att denna undersökning inte går att generalisera i någon större utsträckning.

5.1 Intervjustudiens genomförande

Intervjuerna antecknades för hand av oss under samtalets gång. I efterhand har vi insett att det nog varit lämpligare att spela in intervjuerna. Om detta gjorts hade vi förmodligen

fått flera ordagranna citat som vi kunnat återge i vår resultatredovisning. Risken är nu att vi kan ha missat detaljer som vi annars skulle ha fått med. Vi valde dock att inte spela in intervjuerna eftersom vi tror att det skulle kunna hämma intervjupersonerna att svara på frågorna. Att anteckna för hand upplevde vi som mer avslappnat och vi hann med att dokumentera det väsentliga, eftersom vi alltid varit tre personer som antecknat under intervjuerna och därmed kompletterat varandra. Tiden som var avsatt för varje intervju räckte till och vi upplevde aldrig någon tidsnöd.

Vi informerade intervjupersonerna om undersökningen genom att skicka ut ett missivbrev med information till enhetscheferna som dessa skulle vidarebefordra till sina medarbetare. Vi insåg dock att alla inte fick missivbrevet som vi önskat. Detta var ett misstag från vår sida, vi inser att vi borde ha skickat missivbrevet personligen till var och en. När vi insåg att alla inte fått det inledde vi intervjuerna med att berätta om innehållet i missivbrevet för dem som inte tagit del av det.

Vi genomförde intervjuerna på medarbetarnas arbetsplatser, i samtalsrum eller liknande. Detta fungerade bra då vi i de flesta fallen fick sitta ostörda. På en arbetsplats var det dock lite ”spring” i rummet under intervjun, men detta störde inte oss nämnvärt.

Efter att intervjuerna genomförts har anteckningarna renskrivits direkt efter, då intervjuerna var i färskt minne, för att lättare kunna sammanställas. Vi har sammanfattat intervjuerna eftersom frågorna till dessa varit väl strukturerade och därmed möjliggjort detta. Denna sammanfattning har sedan blivit en resultatdel och analysen grundar sig i sin tur på de resultat som framkommit.

5.2 Intervjustudiens resultat

5.2.1 Enhetschefernas erfarenhet av och syn på MA-samtalet

Gemensamt för de tre enhetscheferna är att de anser att MA-samtalet är viktigt både för dem själva och för medarbetarna. En av enhetscheferna har dock inte hunnit hålla i MA-samtal eftersom denne endast har arbetat ca ett år i verksamheten, men kommer att genomföra dessa samtal inom en snar framtid. Detta kan jämföras med en av dessa chefer som hållit i ca 600 MA-samtal genom åren och synen på MA-samtalet skiljer sig inte åt mellan dessa chefer enligt intervjustudien.

De tre intervjuade är överens om att det är "medarbetarens samtal", där chefen ska hålla en lägre profil och där inte pengar och lön ska diskuteras. En av cheferna menar att: *... MA-samtalet blir inte lika fyrkantigt som ett lönesamtal...* / och att hon precis som de övriga cheferna under samtalets gång, utifrån kunskapen som de har, anpassar samtalet utifrån vilken medarbetare som faktiskt sitter framför dem. Denne menar att det därför är viktigt att ha viss kunskap om medarbetarnas privatliv. Den definition av MA-samtal som de tre enhetscheferna har, är att lära känna personen och fråga hur den har det på jobbet. Syftet med MA-samtalen för enhetscheferna är att förbättra relationen mellan chef och medarbetare, diskutera bemötande, etik och svåra saker. MA-samtalet innehåller diskussioner om friskvård, utvecklingsplaner och den psykosociala miljön. Alla tre

cheferna är överens om att pengar och lön inte hör till MA-samtalet. Innehållet i MA-samtalet och även dess syfte, anser alla tre enhetschefer att deras medarbetare informerats om i god tid. Men att det ändå kan finnas individuella skillnader i hur medarbetarna tar till sig detta.

Fördelarna med MA-samtalet och dess betydelse ansåg enhetscheferna vara:

- de får information som de annars troligtvis inte skulle få reda på
- bra att få reda på medarbetarnas värderingar som lyfts fram
- ger möjlighet till förändring
- en chans för medarbetarna att ge sin syn på chefen
- skönt att få en pratstund utan avbrott

Enligt en enhetschef kan en nackdel vara att MA-samtalet: */... ibland tar bort mycket tid för den enskilde chefen... /*.

5.2.2 Medarbetarnas erfarenhet av och syn på MA-samtal

De sex intervjuade medarbetarna har varierande yrkeserfarenhet och även varierande erfarenhet av MA-samtal. Deras uppfattningar skiljer sig åt på punkten om de fått tillräcklig information om syftet med detta samtal. En av medarbetarna som också arbetar fackligt anser sig vara välinformerad om syftet med MA-samtalet. Den allmänna åsikten bland medarbetarna är att de anser det är deras samtal och att skvaller och prat om andra medarbetare inte hör dit. Detta gäller även diskussioner om lönen. Några anser att det i ett lönesamtal handlar mer om att erhålla bättre lön eller som en medarbetare uttrycker det: */... ett sätt att få pengar och tala om hur duktig man är... /* medan två medarbetare anser att MA-samtalet mer handlar om själva arbetssituationen.

Hur medarbetarna uppfattar sina kollegors allmänna inställning till samtalet, svarar en att: */... det beror nog så mycket på var man befinner sig i livet... /*. En medarbetare sa: */... skönt att i lugn och ro få sitta med chefen och även lära känna denne, människan bakom titeln... /*. Samma medarbetare menade också att: */... det är extra viktigt med MA-samtal vid turbulenta tider... /*. En annan medarbetare menade att: */... det är viktigt att man som anställd känner förtroende för chefen när man går in och pratar i ett medarbetarsamtal.../*.

På frågan om MA-samtalet påverkar något på arbetsplatsen varierade åsikterna. Några ansåg att det inte påverkade alls, medan andra hävdade att det kunde leda till något i förlängningen. Vilken betydelse ett MA-samtal har varierar bland medarbetarna, det kan vara både positivt och negativt. MA-samtalet kan vara en chans att ta upp nya saker till diskussion, få höjning på lönen och en möjlighet att sitta ner med chefen. En medarbetare säger att: */... de tystlåtna som inte säger något på arbetsplatsträffar får en chans att bli sedda och får en möjlighet att prata för sig och bli sedda av chefen.../*. Medarbetarna tror att MA-samtalet har stor betydelse för chefen. Med detta menar de att chefen får en bild av vad medarbetaren tycker och tänker samt får en chans att lära känna medarbetaren. Det är även en möjlighet för chefen att se vilka resurser som finns hos varje enskild

anställd. Chefen kan också diskutera problem och få ett större helhetsperspektiv på problemet. Saker som inte annars skulle diskuteras är det möjligt att ta upp under MA-samtalet menar en medarbetare. Dock anser de flesta av medarbetarna att privatlivet inte bör diskuteras under samtalet.

Den allmänna inställningen till MA-samtalet är blandad, vissa anser att det är positivt och andra negativt. En medarbetare anser att MA-samtalet i sig är för positivt och vill istället gärna ha kritik för att kunna bli bättre inom vissa områden. En annan åsikt är att det är bra att få tillfälle att ”ventilera” med sin chef.

Fördelarna med MA-samtalet och dess betydelse ansåg medarbetarna vara:

- Diskutera verksamheten, målen, även mina mål med arbetet.
- Ett sätt att enskilt möta chefen, få egen tid med chefen.
- Prata med chefen om dennes brister, ansvar och även hur jag fungerar
- En möjlighet att ta upp saker som kommit i skymundan.
- Komma med egna åsikter och funderingar.
- Chans att lära känna varandra.
- Diskutera behovet av en eventuell vidareutbildning av personen.
- Bli sedd av sin chef
- Kunna prata med sin chef enskilt och i lugn och ro
- En möjlighet att få höra hur någon annan upplever mig

Majoriteten ser inga nackdelar med MA-samtalet. Enda nackdelen kan vara om chefen tar det som kommer fram om ledarskapet negativt eller om det blir skvaller.

6.2.3 Hur enhetscheferna genomför MA-samtalen

Det tidsintervall som cheferna anser rimligt att ha MA-samtal är med en gång per år och medarbetare och att det varar mellan en - två timmar per medarbetare. Samtalen genomförs efter att chefen tagit initiativ till detta. På en enhet är det också möjligt att medarbetarna själva efterfrågar ett samtal. Medarbetarna får i god tid reda på när samtalen ska äga rum. Den vanligaste metoden för detta är att enhetscheferna gör listor över tillgängliga tider för MA-samtalet och medarbetaren får själv fylla i den tid som passar denne bäst.

Vem som bestämmer innehållet i MA-samtalet skiljer sig mellan de undersökta enheterna. På ett ställe sker det gemensamt mellan enhetschef och medarbetare, men enhetschefen ser till att det blir en struktur i samtalet. En annan enhet har istället ett gemensamt material, som har utarbetas av enhetscheferna tillsammans. Detta material har ännu inte använts fullt ut då det är väldigt nytt. Alla tre enhetscheferna har en grundmall som de utgår från under samtalet, men den skiljer sig något åt på varje enhet. En enhetschef skiljer sig från de övriga cheferna i och med att denne genomför ett lönesamtal i anslutning till utvecklingssamtalet och dessa samtal benämns tillsammans för MA-samtal. Enhetschefen gör dock en klar markering när lönesamtalet övergår till ett utvecklingssamtal.

Alla tre enhetscheferna poängterar vikten av att vara väl förberedd inför MA-samtalet. Gemensamt för alla tre är att de har avsatt gott om tid. Alla tre ser till att det inte finns några störande moment under MA-samtalet så som telefon. De är fokuserade på personen som MA-samtalet ska genomföras med, koncentrerade på uppgiften och ser till att varva ner inför den. Två av enhetscheferna tittar på vad som dokumenterats från föregående års MA-samtal med den aktuella medarbetaren. En av enhetscheferna sammanfattar under varje rubrik på grundmallen hur medarbetaren uppfattas inför MA-samtalet som chefen ska hålla med medarbetaren. Alla tre enhetscheferna ger medarbetarna chansen att förbereda sig inför samtalet, men hur de förbereder sig skiljer sig åt enligt enhetscheferna. En enhetschef tror dock att medarbetarna inte lägger så stor vikt vid att förbereda sig.

Alla enhetscheferna säger att de behandlar MA-samtalet konfidentiellt och informerar även medarbetaren om detta. En av enhetscheferna säger dock att det är en ”tyst överenskommelse” som finns mellan medarbetare och chef.

Samtliga enhetschefer har inte genomfört MA-samtalet på sitt kontor. Platserna för MA-samtalet kan variera från att förläggas till samtalsrum på medarbetarens arbetsplats. utomhus i samband med en promenad, åka hem till medarbetaren eller till att medarbetaren helt får välja själv. Var MA-samtalet äger rum har betydelse anser enhetscheferna. En enhetschef uttrycker det på följande vis: */... det har en stor betydelse, det är viktigt att medarbetaren känner sig trygg annars får jag inte ut nå't av det... /*. En av enhetscheferna poängterar att det bara har betydelse för medarbetaren och inte enhetschefen. Det viktiga är att medarbetaren känner trygghet och att enhetschefen får ut det denne har tänkt sig. Vikten av att inte bli störda under MA-samtalet påpekas av samtliga enhetschefer.

De huvudsakliga aspekterna som diskuteras enligt enhetscheferna är:

- Utvärdering av året som gått
- Vad som är bra och vad som är dåligt
- Verksamheten och förändringar till det bättre
- Relationer, samarbete
- Arbetsmiljö, trygghet och trivsel på arbetet
- Målsättningen med verksamheten
- Ledning, relationen enhetschef – medarbetare
- Utvecklingsplan
- Handledning
- Friskvård

Enhetscheferna säger att det är viktigt att MA-samtalen har struktur, men att det kan vara lätt att komma in på annat än det som är tänkt att diskuteras på MA-samtalet. Alla enhetscheferna anser att både enhetschef och medarbetare har lika stort utrymme att uttrycka sig under samtalet. En enhetschef försöker ge medarbetaren större utrymme att prata och säger: */... jag försöker att vara så tyst som möjligt, de får istället uttrycka sig.../* och alla chefer är överens om att MA-samtalet är medarbetarens samtal och därför

ska denne stå i fokus. Samtliga enhetschefer säger att de dokumenterar MA-samtalet skriftligt.

6.2.4 Hur medarbetarna genomför MA-samtalen

Samtliga medarbetare svarar att det är chefen som tagit initiativ till MA-samtalet. Tidsspannet för hur lång tid innan MA-samtalet ska äga rum varierar mellan en vecka upp till fyra månader innan medarbetaren får information om samtalet. Åsikterna skiljer sig åt när det gäller frågan om vem som bestämmer innehållet på MA-samtalet. Två ansåg att det finns färdiga mallar som bestämmer innehållet, två anser att chefen bestämmer innehållet och två anser att de är med och påverkar innehållet. En medarbetare säger: */... för att MA-samtalet ska bli relevant är det viktigt att chefen också finns med i den dagliga verksamheten för att denne ska veta vad som sker ... /.*

Alla sex medarbetare anser att de är medvetna om innehållet i förväg. Om innehållet i MA-samtalet säger en medarbetare att: */...det bästa är att utforma frågorna tillsammans i gruppen, på t ex en arbetsplatsträff... /.* Fyra medarbetare vet att enhetschefen utgår från en grundmall och två medarbetare vet inte om det finns en mall eller ej. Flera av medarbetarna säger att de har möjlighet att förbereda sig och att de även gör det. Endast en medarbetare säger att någon förberedelse inte alls sker från dennes sida.

Hälften av medarbetarna säger att MA-samtalet har ägt rum på chefens kontor, två medarbetare säger att det skett i deras grupplokaler och en medarbetare svarar att MA-samtalet genomförts i ett speciellt samtalsrum på arbetsplatsen. Medarbetarna har dock varit på flera MA-samtal och samtalen har genomförts på olika ställen olika år. Vilket rum som valts för MA-samtalet har berott på vilken chef som funnits på enheten. Det har varit en stor omsättning på enhetschefer för dessa medarbetare, vilket gjort att val av rum har varierat en del från år till år.

Medarbetarna svarar att val av rum för samtalet kan vara av betydelse, då ett samtalsrum kan vara mer personligt. Det är viktigt att få vara i fred, medan flera anser att rummet inte har någon betydelse. En medarbetare säger angående val av rum att: */... det optimala vore att vara på en plats där ingen av oss känner oss hemma... /.* Tiden som är avsatt för samtalet ansågs över lag vara tillräcklig men några poängterar dock att det beror på den rådande arbetssituationen.

De huvudsakliga aspekterna som diskuteras enligt medarbetarna är:

- Arbetssätt och arbetssituationen.
- Förändring på alla plan.
- Medarbetarens syn på sin chef och tvärtom
- Tillbakablick på verksamheten, året som gått
- Eget arbetssätt, arbetsuppgifter
- Arbetsmiljö, trivsel

- Utvecklingsbehov
- Framtid, ev. önskningar

Fyra medarbetare anser att det är lätt att komma in på andra ämnen under samtalen. Medarbetarna anser att de har lika stort utrymme att uttrycka sig, de flesta menar att de till och med har ett större utrymme att uttrycka sig under deras samtal. En medarbetare säger dock att: */... chefen kan ändå styra trots att det är mitt samtal för att få ut det den vill... /*. Ingen av medarbetarna dokumenterade MA-samtalet.

Vissa medarbetare skriver ner vad de vill ha sagt under MA-samtalet medan andra uppfattar frågorna som en aning svåra att svara på innan MA-samtalet, men det går bra att prata kring dessa frågor under MA-samtalet.

5.2.5 Vad leder MA-samtalen till och vilken uppföljning gör enhetscheferna?

MA-samtalet anses vara relevant för det arbete som utförs på enheten, enligt samtliga enhetschefer. Återkoppling på MA-samtalet sker på två av enheterna, men på enheten där enhetschefen ännu inte hunnit med MA-samtalet hoppas hon att det ska ske en återkoppling. Vad MA-samtalet leder till är olika för de olika enheterna. En enhetschef säger att det kan bli en början på en diskussion som kan komma att leda till en förändring och en annan enhetschef menar att det sagda får betydelse för återkopplingen.

Enhetscheferna tror att MA-samtalet har stor betydelse för medarbetarna i och med att det kan lösa upp knutar som de gått och funderat på men inte vågat ta upp tidigare. För vissa av medarbetarna tror enhetscheferna att det inte har så stor betydelse. MA-samtalet kan vara positivt då medarbetarna blir bekräftade, får egen tid med enhetschefen och yrkesstoltheten kan lyftas fram menar en enhetschef. En enhetschef säger att arbetssättet kan påverkas av det som kommer fram på MA-samtalet i förhållande till: förväntningar, eventuell stöttning av en medarbetare, ändrad uppfattning av personen i fråga. Enhetscheferna uppfattar den allmänna inställningen till MA-samtalet på följande sätt: ganska ok och positivt i största allmänhet

5.2.6 Vad leder MA-samtalen till och vilken uppföljning gör medarbetarna?

Hälften av medarbetarna säger att de är medvetna om att uppgifterna som kommer fram på MA-samtalen behandlas konfidentiellt medan resterande inte är säkra på det och kommer inte ihåg om de fått information om hur uppgifterna behandlas eller inte.

De flesta medarbetarna anser att MA-samtalet har relevans för arbetet som utförs på arbetsplatsen. En säger dock att arbetet fortgår som vanligt efter MA-samtalet. Hur medarbetarna följer upp samtalet varierar. För en får det betydelsen att det blir "en kick" att fortsätta arbeta och tycker det är bra med konstruktiv kritik. Chefen sammanställer behoven av kurser och utvecklingsmöjligheter som kommer fram under samtalet, svarade en medarbetare. En svarade att ingen uppföljning alls skedde efter MA-samtalet.

Hälften av medarbetarna tror att MA-samtalet kan leda till förändring på arbetsplatsen medan övriga anser att det inte gör det. Saker som tidigare gått på rutin kan nu förändras säger en medarbetare. En medarbetare säger att MA-samtal är viktiga för att: *... man kan få så mycket kunskap om människan genom MA-samtal ...* /.

6 Analys och slutsats

6.1 Analys litteraturstudie

Vi har under våra litteraturstudier i samband med vår undersökning förstått att de flesta böckerna inom området är metodböcker och inte vetenskapliga studier av MA-samtalet. Som vi tidigare påpekat finns det inte mycket forskning om MA-samtal och dess innehåll. I vår undersökning hade vi från början ingen teori att utgå ifrån. Ju längre undersökningen fortskred insåg vi att vi ändå kunde koppla en teori som vi stött på under vår utbildningstid.

Den forskning som finns utgår inte i någon större utsträckning från några befintliga teorier, som vi kanske trodde att det skulle göra. Det enda som vi stött på i teoriväg är Bubers teori om det mellanmänniska. Denna teori förklarar författarna i sina böcker, kan kopplas ihop med dialogen mellan medarbetare och chef där en bekräftelse av den andra samtalsparten, på det mellanmänniska planet är viktig.

Den främsta förutsättningen för ett äkta samtal är att var och en inför sin samtalspartner verkligen menar just denna andra människa. Jag upplever att hon till sin existens är en annan; att hon på just detta, för henne unika och särpräglade sätt till sitt väsen är annorlunda än jag. Jag accepterar den människa jag står inför, så att mina ord kan riktas med största allvar till henne, just till den hon är (Buber, 2000, s. 43).

6.2 Analys intervjuundersökning

Vår intervjuundersökning har visat att MA-samtal genomförs på de enheter som vi studerat och de genomförs en gång per år mellan enhetschef och medarbetare. Ljungström (2001) har poängterat vikten av att genomföra MA-samtal årligen. Vår åsikt är att det är av största vikt att genomföra MA-samtal varje år. Dessa samtal lägger en grund för att en bra kommunikation uppstår mellan parterna.

Det är viktigt att fördela MA-samtalen jämnt under året för att få en spridning av dessa. Att hålla många MA-samtal under komprimerad tid gagnar inte någon i organisationen, snarare tvärt om. Under studiens gång har vi dock märkt att enhetscheferna tenderar att hålla dem under en kortare tid på året. Fördelarna med en spridning av samtalen är att det kan leda till att arbetsbördan inte blir så betungande för enhetschefen, då andra arbetsuppgifter inte behöver åsidosättas under en period. Vi tror att en spridning av MA-

samtalen kan leda till att medarbetarna får en annan upplevelse av MA-samtalet i och med att enhetschefen inte behöver hålla i många samtal efter varandra och därmed hinner att se varje medarbetare som en unik individ. Enhetscheferna tenderar att ge den ideala bilden av MA-samtalet som den återges i litteraturen. Medarbetarna ger istället en mer kritisk bild av MA-samtalet och hur det i praktiken är.

Det huvudsakliga innehållet som diskuteras rör arbetssituationen. Det kan handla om utvecklingsplaner, den psykosociala arbetsmiljön, friskvård och en utvärdering av det gångna året. Syftet kan också vara att diskutera saker som det inte funnits möjlighet att ta upp tidigare. En jämförelse mellan medarbetarens mål och organisationens mål kan göras för att sammanfoga dessa och främja en utveckling av såväl individ och organisation. Mikkelsen (1998) är en av flera författare som menar att MA-samtalet ska vara ett ledningsinstrument för att bl.a. kartlägga kompetens- och utvecklingsbehov. Vi har insett i den litteratur vi läst att de flesta författarna betonar MA-samtalets betydelse för såväl individens och verksamhetens utveckling. I vår undersökning har det dock visat sig att parterna inte trycker lika hårt på detta utan tar upp andra ämnen som kan vara viktigare att diskutera på MA-samtalet. Jäghult (1988) uppfattar MA-samtalet som en möjlighet att utbyta erfarenheter och att stämma av relationen medarbetare – chef. Som vi ser det har parterna en inställning till MA-samtalet som överensstämmer med Jäghults uppfattning. Samtidigt som utvecklingsbehoven diskuteras under samtalen är det viktigt att ge utrymme för andra ämnen också som chef och medarbetare anser behöver tas upp.

Ett MA-samtal ska inte innehålla en lönediskussion enligt vår mening. Vi tycker att det är ett rimligt resonemang att inte blanda ihop dessa två samtal då MA-samtalet annars riskerar att förlora sin betydelse om lönefrågorna tar överhand. Merparten av intervju-personerna hävdade även detta. Frick (2004) hävdar att lönesamtal och MA-samtal inte ska blandas ihop då lönesamtalet istället kan ses som en uppföljning på MA-samtalet. Nyström (1999) är av samma åsikt och menar att lönefrågor istället ska tas upp vid en förhandling avsedd för dessa frågor.

Intressant var att få veta att de flesta medarbetarna ansåg att privatlivet inte bör diskuteras under MA-samtalet och detta strider mot vad Nyström (1999) menar. Denne hävdar att arbetslivet påverkar privatlivet och vice versa. Diskussioner kring privatlivet kan leda till att chefen får en bättre förståelse för en medarbetares situation. En av enhetscheferna poängterade också vikten av att veta något om medarbetarens privatliv. Inte av ren nyfikenhet utan istället för att få den förståelse för medarbetaren som också Nyström (a.a.) refererar till. En enhetschef poängterar att det är viktigt att förstå vilken medarbetare som hon möter i MA-samtalet. Detta kopplar vi till Bubers (2000) teori om det mellanmänskliga, där han anser att den andra människan måste bekräftas för att det ska bli ett äkta samtal.

Våra åsikter inom gruppen skiljer sig åt vad det gäller att diskutera privatlivet under MA-samtalet. Den första åsikten är att det inte ska diskuteras under MA-samtalet utifrån de definitioner som görs av MA-samtalet. Dock kan det vara av vikt att enhetschefen känner till något om medarbetarens privatliv för att ha en förståelse för denne. Denna information går dock att få tillgång till under en annan form av kommunikation än under själva

MA-samtalet. Den andra åsikten är att det kanske endast är under ett MA-samtal som ett förtroende kan fås för att få denna information om en människas privatliv. Hur vi mår fysiskt och psykiskt påverkar också vår arbetsprestation och som chef kan det ibland vara bra att få denna kännedom för att t.ex. kunna förebygga sjukskrivningar. Diskussionen om privatlivet ska dock inte stå i fokus under MA-samtalet och inte heller vändas till någon nackdel för den enskilde.

Ett MA-samtal är ett sätt att förbättra relationen mellan chef och medarbetare. Nyström (1999) menar att det inte bara räcker med dagliga samtal mellan dessa parter. Det måste till fördjupade samtal som t.ex. MA-samtal eftersom det i dessa samtal kan tas upp sådant som inte annars tas upp. Det är viktigt att känna ett förtroende för chefen och därmed kunna öppna sig för denne. Ljungström (2001) skriver att under MA-samtalet ges det en möjlighet för medarbetaren att visa upp sig som en unik individ inför sin chef. Chefen får också en bild av varje medarbetare.

Vi är av den åsikten att det ska vara ett ömsesidigt utbyte mellan både chef och medarbetare. Vi vill dock poängtera att vi delar enhetschefernas åsikt om att det är medarbetarens samtal och inte chefens. Detta skiljer sig något från Engquists (1990) åsikter om att dialogen är ledarskapets instrument som fyller en viktig funktion speciellt om den är strukturerad. Ur det perspektivet anser vi att det blir enbart chefens samtal.

Enhetscheferna anser att MA-samtalet är medarbetarens samtal och att denne får stå i fokus under det. Detta överrensstämmer inte med det resonemang som Bråborg & Hedberg (2001) gör om att nästan alla chefer upplever sig dominera under MA-samtalet. De intervjuade enhetscheferna tycker ändå att det är ett viktigt samtal för båda parter. Medarbetarna trycker på att det är deras samtal där inte skvaller och prat om andra ska tas upp mer än ur ett sakligt perspektiv. Detta kan jämföras med Ronthy-Östberg & Rosendahls (1999) resonemang om att det ska vara en ömsesidig dialog där både yrkesmässig och personlig utveckling ska lyftas fram. Vi anser utifrån intervjuerna att medarbetarna har en hel del inflytande genom att de får stort utrymme, kan påverka innehållet och i viss mån val av rum. Däremot är det sällan som de tar initiativ till själva MA-samtalet.

Den bekräftelse som MA-samtalet kan ge och som lyftes fram under intervjuerna var något som vi inte riktigt räknat med. Vi ställer oss frågan om det är så att det inte ges tillräckligt med bekräftelse i det dagliga arbetet och att det istället är under MA-samtalet som detta görs?

Alla de intervjuade anser att det är lämpligast att genomföra ett MA-samtal på en neutral plats och ingen föredrar att sitta på chefens kontor. Nyström (1999) poängterar vikten av att samtalet ska genomföras på en neutral plats och vikten av att parterna får vara ostörda under samtalet. Ljungström (2001) skriver att samtalsmiljön är viktig och att chefens rum inte är att rekommendera att använda för samtalet då det kan förknippas med den maktobalans som kan råda mellan chef och medarbetare. Lindgren (2001) skriver om maktperspektivet och menar att en chef har rätten att utforma samtalet på sitt sätt och därmed kan välja vilket rum samtalet ska ske i. Vi är av samma åsikt som Nyström (1999) om att

det är bra att genomföra samtalet på en neutral plats för att det ska bli ett jämställt samtal. Att vara på arbetsplatsen eller inne på chefens rum kan vara hämmande för medarbetaren tror vi.

Enhetscheferna för ofta minnesantecknar under samtalet och spar dessa till MA-samtalen för att kunna göra en uppföljning av vad som har hänt sen föregående års samtal. Alla medarbetarna säger att de inte dokumenterar samtalet på något sätt. Ronthy-Östberg & Rosendahl (1999) säger att det är viktigt att göra en avvägning om samtalet ska dokumenteras eller inte. Att dokumentera samtalet kan leda till att det upplevs mer dramatiskt än vad det är. Vi anser att det är bra att åtminstone chefen dokumenterar samtalet för att kunna göra uppföljningar och se hur saker och ting har utvecklats sig. Det är bra att sammanställa behoven, önskingarna och att även få vetskap om vad som behöver utvecklas på arbetsplatsen.

6.3. Slutsats

Vår studie har visat att MA-samtal genomförs på samtliga enheter i den offentliga sektorn som ingått i undersökningen. MA-samtalen genomförs i snitt en gång per år, men de genomförs på varierande sätt på de olika enheterna.

Vi har kommit fram till att ett MA-samtal i den offentliga sektorn är ett sätt för både medarbetaren och chefen att lära känna varandra. MA-samtalet innehåller i huvudsak en diskussion om arbetssituationen och relationen mellan enhetschef och medarbetare. MA-samtalet kan ha betydelse för både individens och organisationens utveckling genom att behovet av dessa kan lyftas fram under MA-samtalet.

För medarbetaren handlar det mycket om att bli bekräftad av sin chef och samtidigt en möjlighet att lära känna människan bakom titeln "chef". För cheferna är det viktigt att förbättra relationen med sina medarbetare och de betonar att det är medarbetarens samtal. Både medarbetare och enhetschefer ser näst intill endast fördelar med samtalen, men enhetscheferna är något mer positivt inställda till samtalen än medarbetarna. Båda parter är till största delen överens om att MA-samtalen har relevans för det dagliga arbetet som de utför.

Att MA-samtalet behandlas konfidentiellt är alla chefer eniga om och anser också att medarbetarna är medvetna om detta. Av medarbetarna är de flesta medvetna om samtalets konfidentialitet men vissa är inte säkra på det. Den dokumentation som görs av MA-samtalen står enhetscheferna för. För enhetscheferna är uppföljningen viktigare än för medarbetarna. De spar denna till nästa år för att kunna göra en uppföljning från år till år. Dokumentationen kan också underlätta vid chefsbyten. Åsikterna är delade bland medarbetarna om MA-samtalet verkligen leder till förändring av arbetssituationen eller inte. De flesta hoppas dock att det ska göra det.

Vi har insett att den ideala bilden av ett MA-samtal som målas upp i litteraturen i praktiken inte finns. Dock finns det inslag av den ideala bilden i hur MA-samtalen genomförs. MA-samtalen används delvis för att skapa en utveckling av individen och organisationen, vilket hör till den ideala bild som litteraturen återger. I praktiken rymmer

dock MA-samtalen mycket mera än detta genom att de i stor utsträckning handlar om att bli bekräftad av sin chef och utveckla relationen mellan dessa parter.

7 Slutdiskussion

Vår undersökning har visat den ideala bilden som finns i litteraturen av MA-samtalet, i praktiken inte existerar. Enhetschefer tenderar ha en ideal bild av MA-samtalet liknande den som litteraturstudien har visat. Den ideala bilden förefaller att fokusera på den personliga och organisatoriska utvecklingen, och den ger även en mall för hur ett MA-samtal bör genomföras. Vi har inte fått en bild av MA-samtalet, under studiens gång, som överensstämmer med den ideala. Utvecklingen av individen och organisationen har inte betonats i någon större utsträckning. De intervjuade medarbetarna trycker sällan på den egna personliga utvecklingen eller organisationens utveckling. Det är näst intill endast enhetscheferna som lyfter denna aspekt. MA-samtalet kan ge en möjlighet för enhetschef och medarbetare att diskutera hur individernas kvalitéer kan tas till vara för att utveckla organisationen, samtidigt som medarbetarna också ges en möjlighet att få inflytande över sin arbetsituation. Vår åsikt är att om medarbetarna får möjlighet att lyfta fram sina åsikter och behov under MA-samtalet kan enhetscheferna ge medarbetarna möjlighet till en personlig utveckling t.ex. genom att erbjuda dem fortbildning. Att verksamheten och personerna i den får utvecklas tror vi kan gynna hela organisationen. Att använda sig av årliga MA-samtal bidrar till att kvalitetssäkra en verksamhet genom att det fortlöpande genomförs en inventering av de utvecklingsbehov som finns.

Undersökningen har dock visat att i praktiken fokuserar medarbetarna mer på att bli bekräftade och sedda av sin chef. Det är även en möjlighet för dem att lära känna sin chef och se "människan bakom titeln". Litteraturstudien har visat att det är få författare som nämner vikten av att bli bekräftad av sin chef i samband med MA-samtal. Detta har fått oss att tro att MA-samtalet inte fyller sitt ideala syfte som det beskrivs i litteraturen. Idag är det kanske så att enhetschefer inom den offentliga sektorn många gånger inte hinner med att vara synliga i verksamheten och bland sina medarbetare? Därför kommer MA-samtalet att bli en möjlighet att skapa en relation mellan parterna och en diskussion om ämnen som borde ha tagits upp i ett annat forum. Det ideala syftet har därmed kommit i skymundan. Detta bekräftar vår hypotes om att MA-samtalets syfte ofta inte kommer till sin fulla rätt.

Undersökningen visade att alla enhetscheferna behandlar det som kommer fram på MA-samtalet konfidentiellt, även om inte alla medarbetare var säkra på det. En fundering vi har är om allt som kommer fram på MA-samtalet ska vara konfidentiellt? För att MA-samtalet ska kunna följas upp på ett relevant sätt måste kanske vissa saker lämnas vidare för att få någon betydelse? Med detta menar vi att om privatlivet diskuteras under ett MA-samtal ska det självklart vara konfidentiellt. Medan det som har med verksamheten att göra ska lyftas upp i ett större forum där fler medarbetare deltar. Hur ska organisationen och personerna i den annars kunna utvecklas om inte frågor behandlas

vidare och gemensamma beslut tas? Ett sätt att ha MA-samtal, enligt vår åsikt, skulle kunna vara att först ha ett enskilt MA-samtal mellan enhetschef och medarbetare. När alla MA-samtal är genomförda på enheten kan sedan enhetschefen ha ett gemensamt "MA-samtal" där alla i personalen deltar. Där finns möjlighet att gemensamt komma fram till vilka utvecklings- och kompetensbehov som ska prioriteras i dagsläget och även utvärdera MA-samtalet. Där av vikten att MA-samtalet fyller sitt ideala syfte, även om det kan innehålla flera aspekter som egentligen inte hör till det ideala syftet. Genom att göra på detta sätt blir MA-samtalen bättre uppföljda än vad de många gånger är idag. I vår undersökning kom det fram att på enheterna är det vanligt att arbetet fortsätter som vanligt och flera medarbetare ansåg att MA-samtalet inte ledde till någon förändring. Om MA-samtalen utvärderas och följs upp går det också att förbättra dem.

Vi har insett att mer forskning behövs kring MA-samtal. Det finns gott om s.k. Metodböcker som beskriver hur det ideala MA-samtalet ska gå till, men lite litteratur som beskriver hur MA-samtalet ser ut i verkligheten. Vi anser att MA-samtalet är ett viktigt område att arbeta med och utveckla vidare inom offentlig sektor för att komma till sina fulla rätt och även leda till utveckling. Idag är det i den offentliga sektorn ständiga förändringar vilket medför att medarbetarna ständigt utsätts för omorganisationer som kan upplevas svåra. Genom MA-samtalet får medarbetarna en chans att ge sin bild och upplevelse av sin arbetssituation och får vara en del i förändringsprocessen istället för att stå vid sidan om och "titta på" vilket vi uppfattar som vanligt idag.

En fråga som väcktes under processens gång är att MA-samtalet ska innehålla fokus på fler aspekter än vad det gör idag. Vi tänker då på det medarbetarna poängterat vad gäller bekräftelsen och att bli sedd av chefen. I och med detta anser vi att MA-samtalet inte bara innehåller den ideala och praktiska aspekten. Det handlar mycket om "ren psykologi", dvs. hur individerna för samtalet med varandra och framförallt att bygga upp ett förtroende parterna emellan. Vilka behov medarbetarna har på arbetsplatsen för att trivas med sin tillvaro är också viktigt att lyfta under MA-samtalet. Vikten av att känna att "jag" blir bekräftad av min chef är än en gång en viktig aspekt som undersökningen visade. Detta måste betonas i mycket större utsträckning i litteraturen än vad det gör idag, anser vi.

Vi vill avsluta med följande citat som talar för varje människas eget ansvar:

Vi har ett personligt ansvar för hur vi kommunicerar med andra människor, hur vi samarbetar på arbetet. Vi är dessutom själva med och påverkar vår omgivning och de situationer som vi befinner oss i (Nasenius, 1998, s. 117).

8 Referenser

Andersen, I. (1998). *Den uppenbara verkligheten - val av samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.

Axelzon, A. & Hörlyk, K (2002). *Påverkan av förhållningssätt till medarbetarsamtal – en empirisk studie vid Lunds Universitetssjukhus*. Lunds universitet: Pedagogiska institutionen.

Bryman, A. (1997). *Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur.

Bråberg, I & Hedberg, G. (2001). *Upplevelser av utvecklingssamtal – ett medarbetarperspektiv*. Luleå: Institutionen för Arbetsvetenskap, Luleå Universitet.

Buber, M. (2000). *Det mellanmännsliga*. Ludvika: Dualis Förlag AB.

Dixon, N. (2000). *Dialog på arbetet*. Stockholm: Fakta info direkt.

Engquist, A. (1997). *Kommunikation på arbetsplatsen. Chefen, medarbetaren, gruppen*. Smedjebacken: Rabén Prisma.

Enquist, A. (1990). *Utvecklingssamtal som förändringsinstrument. Teoretisk och empirisk analys*. Uppsala: Uppsala Universitet.

Frick, G. (2004). *Lönesamtal - handbok för chefer om individuell lönesättning*. Halmstad: Konsultförlaget-Uppsala publishing house.

Holm, O. (1994). *Det kloka samtalet*. Lund: Liber-Hermods AB.

Hällsten, F. & Tengblad, S. (2002). *Personalansvar och medarbetarskap*. Göteborg: Bokförlaget Bas.

Jonsson, R. (1999). *Syfte, design och slutsats*. Svärdsjö.

Jönsson, G. (1999). *Utvecklingssamtal och andra i samtal som ledningsinstrument*. Stockholm: Fritzes Förlag AB.

Jäghult, B. (1988). *Planeringsamtalet – det planerade samtalet mellan chef och medarbetare om relationer och arbetsplanering*. Malmö: Liber AB.

Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Ledarna, Ledarnas Chefspanel, Delrapport 5 – Hösten 2004. "Personal, arbete och fritid". Tillgänglig:
www.ledarna.se/portal/news.nsf/0/8437AAACB831025FC1256F66002D7658?OpenDocument&Start=1&Count=1000&ExpandView

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

Ljungström, K. (2001). *Samtal på jobbet. Om utvecklingssamtal, medarbetarsamtal och andra viktiga samtal*. Angered: Uppsala Publishing House.

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

Nasenius, C. (1998). *Vardagens dramatik- en bok om arbetslivets psykologi*. Smedjebacken: Utbildningsförlaget Brevskolan.

Nasenius, C. (1991). *Var dag i utveckling - bland gudar och gudinnor i kjol och slips*. Falköping: Utbildningsförlaget Brevskolan.

Nyström, J. (1999). *Klarspråk med chefen – utvecklingssamtal ur medarbetarens perspektiv*. Lund: Liber ekonomi.

Patel, R. & Davidsson, B. (1994). *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur.

Rasch, L. (2004). Employee performance appraisal and the 95/5 rule. I *Community Collage Journal of Research and Practice*. Vol.28, ss. 407-414.

Ronthy-Östberg, M. (1998). *Relationer & dialog på arbetsplatsen*. Malmö: Liber.

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

Ronthy-Östberg, M. (2001). *En ny generation utvecklingssamtal - en dialog mellan chef och medarbetare*. Sundbyberg: Amfora Samtalsakademien AB.

Svenning, C. (2000). *Metodboken*. Eslöv: Lorentz förlag.

Thurén, T. (2002). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Malmö: Liber.

Intervjuguide

För intervju med enhetschef _____ på _____

Inledning

1. Vilka olika typer av samtal använder du dig av i din verksamhet?
2. Hur många medarbetare har du på din enhet?
3. Har du lett några MA-samtal, när hade du första? Om inte, varför?
4. Om du har lett några MA-samtal, ungefär hur många har du då lett?
5. Med vilka tidsintervaller har MA-samtalen genomförts?
6. Vad är din definition av ett MA-samtal för dig? (syfte, innehåll och mening...)
7. Vad anser du inte hör till MA-samtalet?
8. Vad skiljer ett MA-samtal från t ex ett lönesamtal, utvecklingssamtal etc. enligt din uppfattning?
9. Anser du att du som ledare informerar om syftet med MA-samtalet till dina medarbetare?

Inför MA-samtalet

10. Är det du eller någon annan som tagit initiativ till MA-samtalen?
11. Hur lång tid innan MA-samtalet ska äga rum bestäms tidpunkten för det?
12. Vem bestämmer innehållet i MA-samtalet?
13. Finns det någon ”grundmall” som du utgår ifrån?
14. Hur förbereder du dig inför MA-samtalet?
15. Ger du medarbetarna chans att själva förbereda sig inför MA-samtalet?
16. Upplever du att dina medarbetare är förberedda inför samtalet?
17. Är dina medarbetare införstådda med syftet med MA-samtalet?
18. Behandlar du uppgifterna, som kommer fram under samtalet, konfidentiellt?
19. Informerar du medarbetaren om detta?

Genomförandet av samtalet

20. Var äger MA-samtalet rum?
21. Vilken betydelse får val av rum för samtalet för dig?
22. Hur lång tid avsätter du för MA-samtalet med varje medarbetare?
23. Är tiden tillräcklig för MA-samtalet?
24. Vilka är de huvudsakliga ämnena som diskuteras under MA-samtalet?
25. Är det lätt att komma in på andra ämnen än de tänkta under MA-samtalet?
26. Har både medarbetare och chef lika stort utrymme att uttrycka sig?
27. Dokumenterar du på något sätt MA-samtalet? (under tiden, efteråt...)

Uppföljning

28. Är MA-samtalet relevant för arbetet som utförs på enheten?
29. Hur följer du upp MA-samtalet, och har syftet uppnåtts?
30. Påverkar MA-samtalet något på arbetsplatsen? (arbetsuppgifter, medarbetarna...)
31. Vilken betydelse tror du att MA-samtalet har för medarbetarna?
32. Leder MA-samtalet till någon slags förändring i ditt arbetssätt?

Övrigt

33. Hur uppfattar du den allmänna inställningen till MA-samtalen bland dina medarbetare?
34. Vilka är fördelarna och nackdelarna med ett MA-samtal?
35. Något övrigt du vill tillägga?

Intervjuguide

För intervju med medarbetare _____ på _____

Inledning

1. Hur länge har du arbetat här?
2. Hur många MA-samtal har du deltagit i?
3. När hade du ditt första MA-samtal?
4. Med vilka tidsintervaller har MA-samtalen genomförts med dig?
5. Vad är ett MA-samtal för dig? (syftet, innehåll och mening...)
6. Vad anser du inte hör till MA-samtalet?
7. Vad skiljer ett MA-samtal från t ex ett lönesamtal, utvecklingssamtal etc. enligt din uppfattning?
8. Anser du att du har fått tillräcklig information om syftet med MA-samtalet av din chef?

Inför MA-samtalet

9. Är det du eller någon annan som tagit initiativ till MA-samtalen?
10. Hur lång tid innan MA-samtalet ska äga rum bestäms tidpunkten för det?
11. Vem bestämmer innehållet i MA-samtalet?
12. Är du medveten om innehållet i förväg?
13. Finns det någon "grundmall" som MA-samtalet utgår från och som du känner till?
14. Har du möjlighet att förbereda dig inför MA-samtalet?
15. Hur förbereder du dig för MA-samtalet i så fall?
16. Är du medveten om uppgifterna hur uppgifterna behandlas, konfidentiellt eller inte?

Genomförandet av samtalet

17. Var äger MA-samtalet rum?
18. Vilken betydelse får val av rum för samtalet för dig?
19. Är tiden tillräcklig för MA-samtalet?
20. Vilka är de huvudsakliga ämnena som diskuteras under MA-samtalet?
21. Är det lätt att komma in på andra ämnen än de tänkta under MA-samtalet?
22. Har både medarbetare och chef lika stort utrymme att uttrycka sig?
23. Dokumenterar du på något sätt MA-samtalet? (under tiden, efteråt...)

Uppföljning

24. Är MA-samtalet relevant för arbetet som utförs på enheten?
25. Hur följer du upp MA-samtalet, har syftet uppnåtts?
26. Påverkar MA-samtalet något på arbetsplatsen? (arbetsuppgifter, medarbetarna...)
27. Vilken betydelse tror du att MA-samtalet har för dig och dina kollegor?
28. Vilken betydelse tror du att MA-samtalet har för din chef?
29. Leder MA-samtalet till någon slags förändring i ditt arbetssätt?

Övrigt

30. Hur uppfattar du den allmänna inställningen till MA-samtalen bland dina kollegor?
31. Vilka är fördelarna och nackdelarna med ett MA-samtal?
32. Något övrigt du vill tillägga?

Bilaga 3

Falun april 2005

Hej!

Vi är tre studenter på det sociala omsorgsprogrammet, Högskolan Dalarna, som just nu håller på att skriva en C-uppsats i ämnet social omsorg. Vi har valt att fördjupa oss i medarbetarsamtalet mellan chef och medarbetare.

Uppsatsen kommer att baseras på litteraturstudier och en intervjuundersökning där vi frågar om medarbetarsamtalets betydelse inom den offentliga sektorn. Frågorna kommer att handla om medarbetarsamtalet och din uppfattning om detta. Vi kommer därför att komma till er arbetsplats och intervjua er om samtycke till detta finns. Varje intervju beräknas ta mellan 45 min upp till en timme.

Vi har kommit i kontakt med er via er chef, som gett tillåtelse att genomföra intervjuerna. Er chef kommer också att intervjuas. Varje intervju kommer att ske enskilt. Under intervjuerna kommer vi att föra minnesanteckningar som sedan kommer att renskrivas. Alla intervjuer behandlas anonymt och resultatet kommer endast att redovisas i uppsatsen. Den slutgiltiga uppsatsen finns sedan tillgänglig på Högskolans bibliotek och om intresse finns kan vi även distribuera exemplar till er.

Har du några frågor kan du kontakta oss via telefon eller e-post.

Vi tackar för visat intresse!

Mvh

Anna-Karin Adolfsson, 073-053 52 53, ak_adolfsson@hotmail.com
Carina Andersson, 073-153 28 14, cina.andersson@gmail.com
Erika Engdahl Wevel, 073-805 14 69, erikaengdahl@gmail.com

Handledare:

Päivi Turunen, ptu@du.se