



Institutionen för beteendevetenskap

Magisterprogrammet med ämnesbredd,
inriktning beteendevetenskap
– ledarskap, team och organisation
Kurs: PS140Mh07

D-opsats
Vårterminen 2009

Utvecklingssamtal i grupp

- En studie i några kommunala verksamheter

Författare
Mats Ericsson

Handledare
Bengt Selghed

ABSTRACT

Arbetets art	Magisteruppsats, 15 poäng
Sidantal	39
Titel	Utvecklingssamtal i grupp - En studie i några kommunala verksamheter
Engelsk titel	Group performance reviews - a study in various council services
Författare	Mats Ericsson
Handledare	Bengt Selghed
Datum	2009-02-09
Sammanfattning	Syftet med studien är att undersöka hur samtalsledare och medarbetare upplever utvecklingssamtal i grupp jämfört med individuella utvecklingssamtal. Den har genomförts med hjälp av semistrukturerade intervjuer i några olika kommunala verksamheter och visar att deltagarna upplever skillnader mellan de olika samtalsmetoderna och att olika frågor behandlas i respektive samtal. De är positiva till utvecklingssamtal i grupp men anser samtidigt att de individuella utvecklingssamtalen inte helt kan ersättas av utvecklingssamtal i grupp. Individuella utvecklingssamtal, mellan chefen och den anställde, ska vara personliga och handla om individen medan grupputvecklingssamtal handlar om verksamheten, arbetsmiljön, målen och arbetsrelaterade frågor. Att känna trygghet i gruppen framhålls som viktig för att kunna genomföra utvecklingssamtal i grupp.
Nyckelord	Utvecklingssamtal, individuella, grupp, chef och medarbetare.

Förord

Mitt mål med studien var att avhandla ett intressant ämne inom området *ledarskap, team och organisation*: kan utvecklingssamtal i grupp vara ett alternativ till individuella utvecklingssamtal?

Tack till alla som gjorde denna studie möjlig att genomföra. Ingen nämnd och ingen glömd!

Kävlinge, 2009-02-25

Mats Ericsson

När hundra kloka huvuden slås ihop i en grupp blir resultatet en enda stor dumbom, därför att varje individ hämmas av att alla andra är annorlunda.

Carl G. Jung

Vilken oerhörd livserfarenhet finns inte samlad inom denna grupp! Hundratals – ibland tusentals – ”livserfarenhetsår” trängs inom gruppens väggar och förmedlar sig på alla sätt.

Lars Lorentzon

Chefer: Vägra individuella utvecklingssamtal vid fler än 20 medarbetare.

Otto Granberg

En organisation som har problem med kommunikationen har samma läge som en människa som har problem med både blodomloppet och nervsystemet. Samtidigt.

Johnny Johnsson

Innehållsförteckning

1. Inledning	2
1.1. Uppsatsens disposition	2
2. Litteraturgenomgång	4
2.1. Vad avses med utvecklingssamtal?	4
2.2. Utvecklingssamtal i grupp	6
2.3. Syfte	11
3. Metod	12
3.1. Studiens målgrupp	12
3.2. Semistrukturerade intervjuer	14
3.2.1. Intervjuguide	14
3.2.2. Redovisning av svaren	14
3.3. Min roll som processägare och forskare i studien	15
4. Resultatredovisning	17
4.1. Chefernas förberedelser inför utvecklingssamtalet i grupp	17
4.2. Chefernas upplevelser av att genomföra utvecklingssamtal i grupp	18
4.3. Rollen som samtalsledare i grupp	19
4.4. Skillnader mellan utvecklingssamtal i grupp och individuella samtal, enligt cheferna	20
4.5. Medarbetarnas förberedelser inför utvecklingssamtalet i grupp	23
4.6. Medarbetarnas syn på utvecklingssamtalet i grupp	25
4.7. Medarbetarnas upplevelse av chefen som samtalsledare	27
4.8. Skillnader mellan utvecklingssamtal i grupp och individuella samtal, enligt medarbetare	28
4.9. Sammanfattning av intervjuerna	30
4.9.1. Sammanfattning av intervjuerna med cheferna	30
4.9.2. Sammanfattning av intervjuerna med medarbetarna	30
5. Diskussion	32
5.1. Utvecklingssamtal i grupp är inte personligt!	32
5.2. Trygghet i gruppen framhålls som viktigt!	33
5.3. Förberedelsen inför samtalet	34
5.4. Ingen tidsvinst	34
5.5. Slutord	35
5.5.1. Metodval - en kort reflektion	35
5.5.2. Vad har studien bidragit med i forskningen kring utvecklingssamtal i grupp?	36
Litteratur- och intervjuförteckning	37
Bilaga 1: Intervjuguide	39

1. Inledning

Utvecklingssamtalet har kommit för att stanna i arbetslivet och utvecklingssamtal tycks de flesta ha åsikter om. Några negativa åsikter som kan höras är att utvecklingssamtal tar tid från annat i verksamheten, att syftet med samtalet kan upplevas oklart eller att chefen dominerar samtalet. Givetvis nämns en hel del positiva saker som t ex att det är bra att få prata med sin chef om personliga saker som annars inte tas upp under det dagliga arbetet eller möjligheten till engagemang och påverkan på sitt arbete.¹

Individens kunskaper och förmågor används effektivt först när individerna samarbetar och kommunicerar inom gruppen och att deras kunskap och förmåga inriktas på organisationens behov och krav. När dessa behov ska diskuteras, är det då inte bättre att det görs direkt med hela gruppen? Är det inte bättre att vi talar *med* varandra istället för *om* varandra? Om hela gruppen inte samtidigt deltar så kan det uppstå olika tolkningar av det som sagts, vilket kan medföra onödiga konflikter.²

För att kunna planera kompetensutveckling använder man sig i dagens verksamheter av utvecklingssamtal. Om en chef har 70 medarbetare, vilket i och för sig kan diskuteras om det är bra att ha så många, så blir det 70 utvecklingssamtal per år för chefen och en hel del tid som måste läggas på att genomföra samtalen. Skulle det vara möjligt att samtala om kompetensen vid utvecklingssamtal i grupp istället för att göra det med var och en enskilt? En grupp på 70 personer är dock för stor och behöver brytas ner i mindre grupper. Men frågan är om utvecklingssamtal i grupp ändå inte skulle spara tid för verksamheten?³

Utifrån ovanstående korta resonemang ställs frågan om det finns en metod som kan vara en ersättning för eller komplement till individuella utvecklingssamtal. En sådan skulle vara utvecklingssamtal i grupp.

1.1. Uppsatsens disposition

I kapitel två ges en litteraturgenomgång av ämnet utvecklingssamtal och utvecklingssamtal i grupp. Där redogörs även för studiens syfte och frågeställningar.

I kapitel tre redovisas val av metod samt studiens målgrupp och förs en kort diskussion om rollen som processägare och som forskare.

I kapitel fyra redovisar jag resultatanalysen av mina intervjuer om hur cheferna respektive medarbetarna upplevt utvecklingssamtal i grupp. Hur de ser på skillnaden mellan att ha utvecklingssamtal i grupp respektive individuellt.

¹ Granberg, O. 2008. *Organisation och ledarskap*. s 229. Lund. Studentlitteratur.

² Andersen, A, J. 2005. *Skick och oskick på jobbet*. s 13 & 107. Stocksund, Norge. Idrinia förlag.

³ Författarna Granberg och Jönsson hävdar att en chef inte seriöst kan ha mer än 25 utvecklingssamtal och samtidigt klara av den dagliga verksamheten på ett kvalitativt sätt. Se Granberg, O. 2004. *Lära eller läras*. s 142. Lund. Studentlitteratur. Och Jönsson, G. 2004. *Utvecklingssamtal och andra samtal som ledningsinstrument*. s 31. Stockholm. Norstedts Juridik AB.

Redovisningen av intervjuerna sker under rubrikerna:

- Upplevelsen av att genomföra utvecklingssamtal i grupp,
- Rollen som samtalsledare/Medarbetarnas upplevelse av chefen som samtalsledare,
- Förberedelserna inför utvecklingssamtalet i grupp,
- Skillnaderna mellan utvecklingssamtal i grupp och individuella samtal

I slutet av kapitlet följer också en kort sammanfattning.

I kapitel fem sker en diskussion av resultatredovisningen kopplad till litteraturen och mitt syfte som angetts i kapitel två. Kapitlet avslutas med en sammanfattning av hela studien och frågor för en eventuell fortsatt forskning inom området utvecklingssamtal i grupp.

2. Litteraturgenomgång

Här följer en kort presentation över definitionen av utvecklingssamtal och utvecklingssamtal i grupp. I slutet av kapitlet anges studiens syfte och frågeställningar.

2.1. Vad avses med utvecklingssamtal?

Utvecklingssamtal kan ha olika benämningar. Exempel på andra namn är medarbetarsamtal, planeringssamtal eller personalutvecklingssamtal, också populärt kallat PU-samtal.⁴

Ronthy-Östberg och Rosendahl menar att det är skillnad mellan ett utvecklingssamtal och ett planeringssamtal. Ett planeringssamtal är, enligt Ronthy-Östberg och Rosendahl, inte en ömsesidig dialog utan fokus ligger på planering, måluppföljning och inventering av utbildningsbehov. I planeringssamtalet snarare intervjuar chefen sina medarbetare än samtalar med dem. I utvecklingssamtalet blir det en dialog som utgår ifrån den personliga och yrkesmässiga utvecklingen, för att gemensamt kunna utveckla arbetsplatsen och hela organisationen. Ronthy-Östberg och Rosendahl påstår att det är mer balans mellan chef och medarbetare i ett utvecklingssamtal.⁵

Jönssons motiv för att kalla samtalet utvecklingssamtal är att det handlar om utveckling av människan som såväl verksamheten och organisationen.⁶

Engquist har valt att använda *utvecklingssamtal* som den huvudsakliga benämningen. Han gör det av mer strategiska skäl. Utvecklingssamtal låter mjukare och pekar på ömsesidig dialog och utveckling mellan chef och medarbetare.⁷

Engquist ställer också upp fyra punkter för vad ett utvecklingssamtal ska uppfylla för att just kunna anses vara ett utvecklingssamtal, enligt honom:

1. Det är ett *samtal mellan chef och medarbetare*. Det är viktigt att betona samtal mellan parterna. Det får inte vara så att chefen tar över samtalet och det blir ensidigt utan samtalet ska präglas av ömsesidighet.
2. Det *används för planering och information*. Planeringen gäller verksamheten och enskilda medarbetares utveckling och kompetens. Men samtalet ska även ge tillfälle till ett ömsesidigt informationsbyte mellan parterna.
3. Samtalen är *systematiska och regelbundna*. Med detta menas att samtalen följer bestämda rutiner och att samtalen är integrerade med företagets verksamhetsplanering. Samtalen bör formaliseras med hjälp av blanketter och checklistor och återkomma med regelbundna mellanrum.

⁴ Engquist. A. 1990. *Utvecklingssamtal som förändringsinstrument*. s 26. Stockholm. Almqvist & Wiksell International.

⁵ Ronthy-Östberg, M. & Rosendahl, S. 1999. *Samtal som utvecklar*. s 96-98. Malmö. Liber.

⁶ Jönsson. 2004. s 17.

⁷ Engquist. 1990. s 28.

4. Samtalen är *planlagda och förberedda*. Syftet med samtalet bör avtalas, likaså när och var det ska ske. Båda parter ska vara införstådda med vad meningen är med just detta samtal. Till båda parter ska hjälp bör det finnas checklistor som man följer. Men dessa ska utformas restriktivt och lyhört så att de kan anpassas till individen och det individuella samtalets syfte.⁸

Intressant är att Lindgren i sin studie av utvecklingssamtal kommer fram till att dessa samtal inte är en jämbördig dialog mellan chefen och medarbetaren. Tvärtom det är cheferna som kontrollerar både innehållet och vad som tas upp under utvecklingssamtalen. Även förberedelsen äger chefen, det är chefen som kallar och bestämmer när och var samtalen ska ske. Medarbetaren får utlämna en hel del om sig själv men får oftast inte veta något nytt om chefen och det är chefen som ställer frågorna, inte medarbetaren. I studien visar också Lindgren att cheferna oftast inte följer vad facklitteraturen skriver om hur samtalen ska ske på bästa sätt för att bli jämbördiga och mer demokratiska.⁹ T ex så sker samtalen på chefernas arbetsrum, checklistor följs inte, något gemensamt introduktionsmöte har inte skett, medarbetarna har inte förberett sig inför samtalet och någon uppföljning sker inte.¹⁰

Utvecklingssamtalen är regelbundna och kompletterar den dagliga verksamheten. Det är ett tillfälle för chefen och medarbetaren att sitta ner och djupare prata om det som parterna ser som viktigt och som inte ryms i det vardagliga samtalet.¹¹ Chefen behöver sina utvecklingssamtal för att kunna stämma av att alla är på väg i samma riktning, att alla har förstått verksamhetens mål.¹²

Utvecklingssamtalet tar sikte på den framtida verksamhetsutvecklingen och planeringen för både organisationen och individen. Därmed blir även utvecklingssamtalet en förutsättning för den individuella lönesättningen och lönesamtalet, som i motsats till utvecklingssamtalet, blickar tillbaka på individens prestationer under gångna året.¹³

Fellinger beskriver det på följande sätt:

Som chef är din förståelse för och insyn i varje medarbetares arbetssituation en förutsättning för att kunna stödja hennes utveckling [...] Samtalen är dessutom nödvändiga för att få en bra grund för fortsatt hantering av personalomsättning, belöningsystem, rekrytering, chefsförsörjning och verksamhetsutveckling.¹⁴

Utvecklingssamtalen ställer också krav på chefen som samtalsledare. Chefens måste vara lyssnande, minnas det som sagts, styra samtalet om det lämnar fokus på den fråga som diskuteras, ge stöd och uppmuntran och för att kunna vara så objektiv som möjligt lämna sig själv som privatperson utanför.¹⁵ En bra chef och samtalsledare lyssnar inte bara på vad den andre parten har att säga utan bekräftar även medarbetaren, vilket görs genom att vara respektfull och visa förståelse för personen under samtalet.¹⁶

⁸ Engquist. 1990. s 26.

⁹ Se t ex Engquist. 1990. eller annan angiven litteratur i denna studie om hur utvecklingssamtal ska genomföras.

¹⁰ Lindgren, M. 2001. *Utvecklingssamtal mellan chefer och medarbetare*. s 245-248. Institutionen för Nordiska språk, Lunds universitet.

¹¹ Mehrens, S. 1998. *Samtal som arbetsmetod*. s 45. Lund. Studentlitteratur.

¹² Ronthy-Östberg & Rosendahl. 1999. s 99.

¹³ Frick, G. 2004. *Lönesamtal*. s 71. Uppsala. Konsultförlaget Uppsala publishing house.

¹⁴ Fellinger, Å-M. 2005. *Såta medarbetarsamtal*. s 145. Stockholm. Schibsted förlag.

¹⁵ Thordarson, W, K. 2005. *Styra samtal*. s 8. Malmö. Liber.

¹⁶ Fellinger, Å-M. 2007. *Chefen som kunde tala med medarbetare*. s 62. Stockholm. Schibsted förlag.

Utgångspunkt i denna studie är att utvecklingssamtal är ett planlagt och återkommande samtal mellan två individer där den enskildes åsikter och mål beror på hur han eller hon ser på sin tillvaro och framtid i organisationen, att det är en ömsesidig dialog mellan medarbetare och chef och att det bygger på tanken att om medarbetarna utvecklas personligen, så utvecklas också organisationen.¹⁷

2.2. Utvecklingssamtal i grupp

Utvecklingssamtal i grupp kan vara ett sätt att utveckla verksamheten genom att gruppmedlemmarna aktivt tar del av varandras tänkande och erfarenheter. Det kan innebära att de förändrar sig, arbetssätt och varandra genom att de förstår varandra bättre.¹⁸ Utvecklingssamtal i grupp har till uppgift att utveckla arbetsgruppen, få samsyn på arbetet och genomföra en gemensam verksamhetsplanering. Samtalen ska vara återkommande. Det är chefen som initierar och leder samtalet.¹⁹

Ett utvecklingssamtal i grupp har sin styrka i att man kan kartlägga och resonera om övergripande frågor som verksamhetens mål och visioner, kompetensutveckling, iakttta mönster i gruppen och att förankra policys.²⁰ Att sitta ner gemensamt och resonera kring problem leder till ett kollektivt lärande och utveckling av verksamheten.²¹ Det kan till och med vara så att när gruppen sitter ner och lär sig av varandra, kan gruppens medlemmar börja komplettera varandra i det dagliga arbetet.²²

Gruppen ska vara naturligt sammansatt utifrån arbetsuppgifter, verksamhet och vara underställd en gemensam chef.²³ Under samtalet diskuteras arbetsrelaterade frågor och samarbetsfrågor. Frågor av individuell och personlig art ska inte finnas med utan avse hur gruppen tillsammans med chefen utvärderar sitt arbete och går vidare med det.²⁴ Med ett utvecklingssamtal i grupp kan vi-känslan stärkas och kommande utvecklingssamtal avdramatiseras.²⁵

För bästa resultat bör gruppens storlek vara sex till åtta personer. Är gruppen större ska den delas upp så det istället sker fler samtal. Chefens roll blir att leda samtalet och tona ner dem som tar för mycket plats så att alla kan göra sig hörda. Samtalsledaren bör inte gå in för mycket under samtalet utan följa, anteckna och vid samtalets slut sammanfatta vad som sagts.²⁶

¹⁷ Engquist. 1990. s 26-31.

¹⁸ Wilhelmson, L. 1998. *Lärande dialog – samtalsmönster, perspektivförändring och lärande i gruppsamtal*. s 11. Arbetet och hälsa 1998:16. Pedagogiska institutionen, Stockholms universitet, Arbetslivsinstitutet.

¹⁹ Ekstedt, E. & Jönsson, G. 2005. *Att leda platta organisationer*. s 62. Stockholm. Norstedts Juridik AB.

²⁰ Engquist. 2000. *Kommunikation på arbetsplatsen*. s 233-234. Stockholm. Prisma., Granberg. 2004. s 142., och Ljungström, K. 2001. *Samtal på jobbet*. s 34. Konsultförlaget Uppsala publishing house.

²¹ Wilhelmson. 1998. s 12.

²² Senger, M, P. 1995. *Den femte disciplinen*. s 218. Stockholm. Fakta info direkt.

²³ Jönsson. 2004. s 33.

²⁴ Mehrens. 1998. s 54.

²⁵ Ronthy, M. 2002. *En ny generation utvecklingssamtal*. s 30. Hägersten. Amfora Samtalsakademien.

²⁶ Ronthy, M. 2007. *Utvecklingssamtals 7 nycklar*. s 38 och s 45-47. Malmö. Liber., och Hornstrup, C. 2006. ”Inledning” i Hornstrup, C (red.). *Udviklingssamtaler i grupper*. s 13. ss. 1-14. København. Jurist- og Ekonomforbundets forlag.

Samtalet i grupp kan bidra till att lösa konflikter och också förebygga eventuella kommande konflikter.²⁷ Men det kan också skapa ångest och osäkerhet i gruppen, vilket kan vara svårt att hantera som chef och samtalsledare.²⁸ Samtalet kan bli jobbigt och medföra att chef såväl som medarbetar, inför utvecklingssamtalet får huvudvärk, magbekymmer, känner oro och ångest och råkar ut för sömnlöshet.²⁹ Chefen har huvudansvaret för att det skapas en bra atmosfär med öppenhet och förtroende under samtalet.³⁰

En grupp som inte fungerar, kännetecknas av att varje medlem lägger ner mycket tid i arbetsinsatserna utan att det för den skull kommer hela gruppen till godo. I en fungerande grupp drar alla åt samma håll med ökat resultat till följd. Under samtalet upptäcks ofta att medlemmarna ser olika på frågorna och därmed kan nya konflikter uppstå.³¹

Gruppens deltagare kan hindra utveckling och kommunikation under själva samtalet. Detta kan ske om enbart några få pratar och att det därmed skapas subgrupperingar inom gruppen. Någon eller några tar över och styr samtalet, andras erfarenheter ignoreras, konfrontation undviks och diskussionerna från bara prat och teori till praktik omöjliggörs. Därmed blir det heller ingen verksamhetsutveckling för hela gruppen.³²

Ett sätt att reducera risken för att detta sker kan, enligt Engquist, vara att gruppen träffas flera gånger för att genomgå en process från neutrala samtalsämnen till mer personliga ämnen och som innebär att gruppledarna vågar ta i frågor som kan leda till konfrontation.³³ Ett annat sätt är, enligt Jönsson, att kontinuerligt använda arbetsplatsträffar, som är operativa till sin natur, där det dagliga arbetet granskas och arbetsfördelningen planeras. Då dessa är återkommande skapas också den tillit och det förtroende som behövs för ett bra utvecklingssamtal i grupp.³⁴

Kvaliteten på arbetsplatsens verksamhet kan öka med utvecklingssamtal i grupp men dessa samtal bör ske i kombination med det individuella utvecklingssamtalet, enligt flera författare inom området.³⁵ Text visar Andersson i sin studie att utvecklingssamtal i grupp upplevs som positivt av deltagarna i hennes studie.³⁶ Hela 69 procent av de tillfrågade anser att utvecklingssamtal i grupp kan vara ett alternativ till individuella utvecklingssamtal, se figur 1 nedan.³⁷ Men i samma studie svarade samtidigt 67 procent att grupputvecklingssamtal måste

²⁷ Mehrens. 1998. s 54.

²⁸ Engquist. 2000. s 234-236.

²⁹ Fellingner. 2005. s 10-11.

³⁰ Mehrens. 1998. s 56.

³¹ Senger. 2006. s 216.

³² Wilhelmson. 1998. s 12.

³³ Engquist. 2000. s 234-236.

³⁴ Jönsson. 2004. s 33., och Ekstedt & Jönsson. 2005. s 64-65.

³⁵ Ljungström. 2001. s 35., Ronthy, M. 2002. s 30., Valpola, A. 2006. *Lyckas med utvecklingssamtal*. s 70. Kista. Docendo., Mehrens. 1998. s 53., och Hornstrup, C. 2006. ”Gruppesamtal – nogle generelle overvejelser” i Hornstrup, C (red.). *Udviklingssamtaler i grupper*. s 22. ss. 15-40. København. Jurist- og Ekonomforbundets forlag.

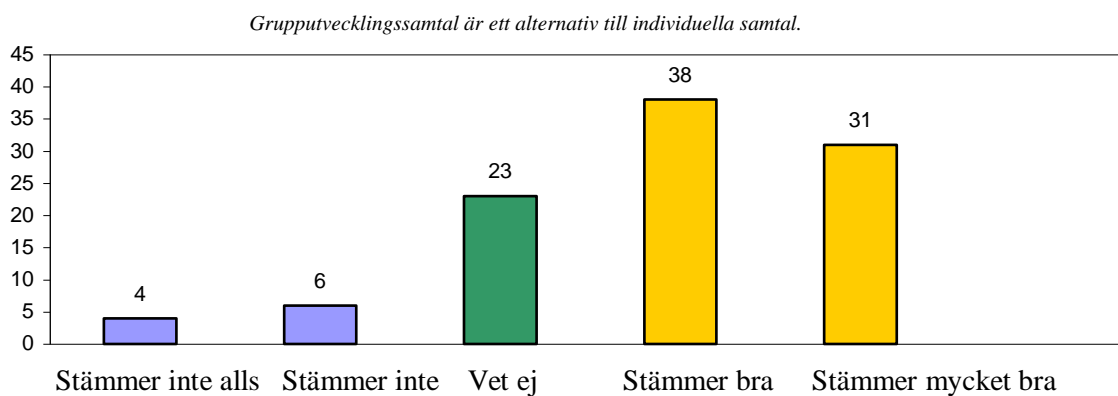
³⁶ Andersson, A. 2007. *Utvecklingssamtal i grupp ett alternativ till individuella utvecklingssamtal*. s 12. D-uppsats. Högskolan Kristianstad.

Andersson har genomfört sin studie på följande sätt: Fem enhetscheferna inom vård- och omsorgsverksamhet har genomfört grupputvecklingssamtal med 14 arbetsgrupper. I anslutning till dessa utvecklingssamtal i grupp fick medarbetarna besvara en enkät. Enkäten har besvarats av 110 medarbetare. En fråga på enkäten var om hur medarbetarna upplevde att utvecklingssamtal i grupp kunde vara ett alternativ till individuella samtal? De hade att ta ställning till: Stämmer inte alls, stämmer inte, vet ej, stämmer bra och stämmer mycket bra.

³⁷ Andersson. 2007. s 15-16. Procentsatsen är sammantagen då de två gula staplarna slås samman i figur 1, vilket även författaren gör i sin studie.

kompletteras med individuella utvecklingssamtal, och författaren spekulerar i om det beror på att medarbetarna känt osäkerhet och viss otrygghet i grupperna vid genomförandet av utvecklingssamtalen i grupp.³⁸

Figur 1. Inställningen till grupputvecklingssamtal som ett alternativ till individuella utvecklingssamtal i A Anderssons studie.³⁹



Källa: Andersson, A. 2007. *Utvecklingssamtal i grupp ett alternativ till individuella utvecklingssamtal.*

Ronthy föreslår att utvecklingssamtalen i grupp⁴⁰ ska ske innan de individuella utvecklingssamtalen och att de ska vara återkommande under verksamhetsåret. Valpola anger att inom produktionsföretag, som Stora Enso och ABB, används en kombination av individuella utvecklingssamtal och grupputvecklingssamtal eftersom det är svårt att sätta individuella mål i dessa team. Prestationen är gemensam för gruppen och därför diskuteras också insatserna gemensamt medan personliga saker diskuteras med chefen i det individuella utvecklingssamtalet.⁴¹

Hornstrup anger två olika sorters modeller för utvecklingssamtal. En modell är utvecklingssamtal i grupp och den andra är s.k. kollegiesamtal varav det sistnämnda redovisas mest som kuriosa och inget som kommer att beröras i själva studien. Kollegiesamtal genomförs på så vis att arbetskollegerna deltar passivt under själva samtalet genom att tyst observera samtalet medan det pågår. Sedan när samtalet är klart, reflekterar hela gruppen tillsammans över samtalet och det som tagits upp mellan den berörda medarbetaren och chefen, se figur 2a nedan.⁴²

Ett utvecklingssamtal i grupp har fokus på gruppen, dess uppgifter och ansvarsområden, se figur 2b nedan. Det är denna modell som studien tittar närmare på.⁴³

³⁸ Andersson. 2007. s 15-16.

³⁹ Andersson. 2007. s 15 och s 24-25. Staplarna i figuren är omredigerade men motsvarar figuren i Anderssons studie.

⁴⁰ Ronthy kallar utvecklingssamtalen i grupp för gruppdialog, se Ronthy. 2002. s 30., eller Ronthy. 2007. s 38.

⁴¹ Valpola. 2006. s 70.

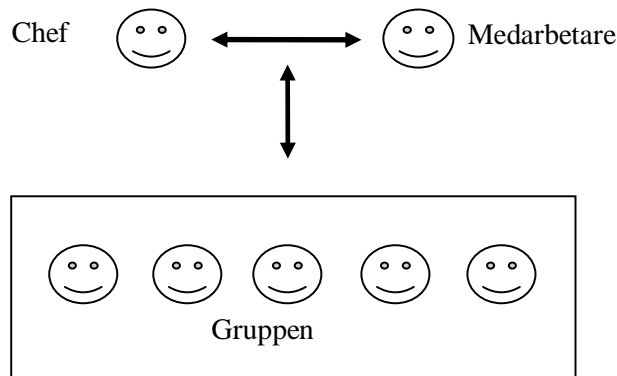
⁴² Hornstrup. 2006. s 20-21.

⁴³ Hornstrup. 2006. s 20-21.

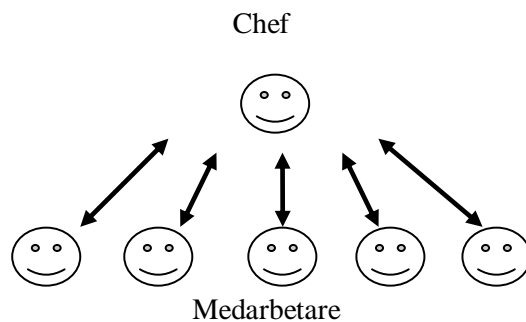
Enligt Hornstrup skall utvecklingssamtal i grupp utgå ifrån organisationens mål, vision, struktur och kultur kopplat till arbetsuppgiften som gruppen har att lösa. Vidare menar författaren att det enbart är fruktbart med dessa utvecklingssamtal om de är komplement till individuella utvecklingssamtal, att enbart använda utvecklingssamtal i grupp går inte.⁴⁴

Figur 2. Två olika modeller för utvecklingssamtal⁴⁵

A. Kollegiesamtal



B. Utvecklingssamtal i grupp



Källa: Hornstrup, C. 2006. *Gruppesamtaler – nogle generelle overvejelser*

Utifrån ovanstående resonemang kan knappast utvecklingssamtal i grupp spara tid, vilket också Ljungström ifrågasätter. Hon menar att samtalet inte blir tillräckligt djupt och att eventuella konflikter kan förvärras på grund av det.⁴⁶ Granberg menar att utvecklingssamtal i grupp möjliggör för chefen att få mer tid över till annat, t ex att arbeta strategiskt, eftersom gruppen får ta ansvaret för sitt eget lärande och sin kompetensutveckling.⁴⁷

⁴⁴ Hornstrup. 2006 s 21-22.

⁴⁵ Bilden är omredigerad men är hämtad ur Hornstrup. 2006. s 21.

⁴⁶ Ljungström. 2001. s 34.

⁴⁷ Granberg. 2004. s 142.

Jönsson menar att de individuella samtalen kan bli kortare eftersom en hel del frågor diskuteras i gruppen istället. Det som han föreslår ska diskuteras under ett utvecklingssamtal i grupp är:

1. *klimateanalys* av hur gruppen arbetar tillsammans,
2. *måldialog* som är planeringen för kommande verksamhetsår,
3. *inventering av arbetsuppgifterna* där gruppen listar alla arbetsuppgifter och diskuterar och viktighetsgraden på arbetsuppgifterna,
4. *kompetensinventering* som blir en checklista till de individuella samtalen,
5. och *chefsfeedback* från hela gruppen om chefs förmåga att leda och att vara chef.⁴⁸

Dessa fem punkter ska sedan kompletteras med personliga frågor i det individuella samtalet som då bör kunna vara kortare eftersom mycket redan tagits upp under samtalet i grupp. En sak som kan poängteras ur Jönssons resonemang är att i grupp är det större chans att chefen får ärliga svar tillbaka eftersom det är hela gruppen som svarar. I ett enskilt samtal kan det vara svårt för medarbetaren att svara ärligt på grund av rädsla för hur chefen kan komma att reagera på eventuell kritik.⁴⁹

Hagelund har ett intressant resonemang kring utvecklingssamtal i grupp och tidsåtgång. Hon menar att chefen kan spara tid på att ha utvecklingssamtal i grupp men att det för organisationen i sin helhet inte är någon tidsbesparing:

Måler man i kvantitet, skulle man umiddelbart tro, at tidsforbruget på ledelsessiden er størst ved de individuelle samtaler. Hvis man – som hos os – har 25 medarbejder og et anslået tidsforbrug på 3 timer pr. medarbejder, bliver det samlede tidsforbrug til afholdelse af individuelle samtaler 75 timer + 10 timer til opfølgning = et tidsforbrug for lederen på 85 timer. Gruppesamtaler anslås på ledersiden til 4 timer pr. samtale, hvilket med 2 møder i 5 grupper giver timer = 40 timer + 10 timer til opfølgning – i alt 50 timer for lederen.

Men på medarbejdersiden stiger tidsforbruget til gengæld betydeligt ved gruppesamtalerne, idet hver enkelt medarbejder skal deltage i mindst 2 møder med sin egen gruppe og 2 møder med ledelsen, hvortil kommer den personlige forberedelse. For hver medarbejder kan der således forventes et tidsforbrug på cirka 15 timer hvilket med 25 medarbejdere giver 375 timer. Ved de individuelle samtaler anslås tidsforbruget til cirka 5 timer pr. medarbejder eller i alt 125 timer.⁵⁰

Vid individuella utvecklingssamtal ska chefen ha fler samtal och detta kräver mer tid för chefen i förberedelser, samtal och uppföljning än vid utvecklingssamtal i grupp. Vid utvecklingssamtal i grupp sparar chefen men inte organisationen som helhet tid om man följer Hagelunds resonemang och använder hennes metod för samtal i grupp.⁵¹

⁴⁸ Jönsson. 2004. s 32-36.

⁴⁹ Jönsson. 2004. s 32-36., eller i Ekstedt & Jönsson. 2005. s 68.

⁵⁰ Hagelund, B. 1998. *Medarbejdersamtaler i grupper – udvikling af kompetence og organisation på en ny måde.* s 11-12. Samfundsvidenskabelige Fakultet. Københavns universitet. Artiklen är hämtad den 25 december 2008 från <http://www.sitecenter.dk/bentehagelund/nss-folder/artikler>

⁵¹ Hagelund. 1998. s 7-13.

Medarbetarna öppnar sig inte lika förtroligt för chefen vid ett grupputvecklingssamtal som vid ett enskilt utvecklingssamtal. Om gruppen blir för stor klarar chefen och gruppen inte av att bibehålla kvaliteten på samtalet. När gruppen inte fokuserar på frågan som ska avhandlas förlorar organisationen värdefull tid. Utvecklingssamtal i grupp ska inte användas för att spara tid, enligt Hagelund, utan för att involvera medarbetarna i verksamhetens utveckling.⁵²

Slutligen kan konstateras att utvecklingssamtal i grupp sätter frågor som främjar hela verksamheten i fokus. De är inte terapeutiska samtal. De är inte heller något uppsamlingsheat för den dagliga driften utan framåtblickande och utvecklingsorienterade till sin natur.⁵³

2.3. Syfte

Syftet med studien är att studera hur samtalsledare och medarbetare upplever att utvecklingssamtal i grupp och individuella utvecklingssamtal skiljer sig åt. Dessutom studeras metoden för utvecklingssamtalet i grupp.

Frågorna jag ställer mig är:

1. Vilka eventuella skillnader anser chefen att det föreligger mellan utvecklingssamtal i grupp och individuella utvecklingssamtal?
2. Vilka eventuella skillnader anser medarbetare att det föreligger mellan utvecklingssamtal i grupp och individuella utvecklingssamtal?
3. Vilka upplevelser anser sig chefen ha av utvecklingssamtal i grupp?
4. Vilka upplevelser anser sig medarbetare ha av utvecklingssamtal i grupp?

⁵² Hagelund. 1998. s 7-13.

⁵³ Hornstrup. 2006. s 19 och 23.

3. Metod

I detta kapitel redovisar jag metoden som användes vid genomförandet av studien. Kapitlet inleds med redovisning av målgruppen och därefter av själva metoden. Slutligen förs ett resonemang kring min roll som processägare kontra forskare.

3.1. Studiens målgrupp

Studien genomfördes med hjälp av fyra tillfrågade chefer som sett ett intresse och behov av att pröva utvecklingssamtal i grupp tillsammans med sina medarbetare. Cheferna verkar inom olika kommunala förvaltningar som barnomsorg, lokalvård, äldreomsorg samt inom myndighetsutövning⁵⁴. Cheferna beskrev för sina medarbetare att de ville delta i en studie gällande utvecklingssamtal i grupp och frågade om två medarbetare i vardera gruppen kunde tänka sig ställa upp på att intervjuas av mig efter att de haft sina utvecklingssamtal i grupp. Tilläggas bör att de medarbetare som sedan ställde upp på att bli intervjuade inte utsågs vid introduktionsmötena. Cheferna hade redan pratat med utvalda personer innan sina respektive introduktionsmöten och därefter meddelat mig så fort de fick ett jakande svar från de tillfrågade.

De fyra cheferna är kvinnor i övre medelåldern. Tre är mellanchefer medan en är förvaltningschef. De har olika lång chefserfarenhet, från några år och uppåt.

Cheferna och jag samlades i november 2007 för att höra om de fortsatt var intresserade att delta i studien kring utvecklingssamtal i grupp. Det framkom under träffen att cheferna kände sig osäkra och tveksamma till att hålla utvecklingssamtal i grupp. Därför beslöt vi att de skulle få ett redskap som kunde stärka dem i att hålla samtalen med sina respektive grupper. Kontakt togs därför med konsultfirman OPUkompetens AB i Smedstorp och i december genomfördes en utbildning med hjälp av en av deras konsulter. I utbildningen deltog de fyra cheferna, några andra chefer som inte deltog i själva studien samt jag själv. Jag var nyfiken på vad konsulten hade att lära ut och ville själv vara en aktiv del i processen för att visa cheferna att jag prioriterade studien och deras medverkan i den.

Efter utbildningen planerade varje chef in sina utvecklingssamtal och de genomfördes under januari 2008. En tid innan deras respektive utvecklingssamtal i grupp informerade de själva sin personal om vad som skulle ske och varför. De angav alla att det var en studie som initierats av mig och att studien ingår i en magisteruppsats. Strax efter att de hållit sina respektive samtal så intervjuade jag var och en av cheferna samt de åtta medarbetare som valt att ställa upp.

Åtta medarbetare deltog i intervjuerna, två från varje grupp som deltagit i utvecklingssamtal i grupp. Det var sju kvinnor i åldern 25 till 60 och en man i medelåldern. Någon hade arbetat nio år och den som jobbat längst hade jobbat 35 år inom den kommunala verksamheten. Deltagarna var förskolelärare, lokalvårdare, undersköterskor, en handläggare och en IT-specialist.

Storleken på grupperna som genomförde utvecklingssamtalen i grupp skilde sig åt, två grupper bestod av fem personer, en grupp av sex personer och den största gruppen av 11

⁵⁴ Med myndighetsutövning avser det socialfrågor, miljöfrågor och byggfrågor.

personer. Samtalsledaren (chefen) är inte inräknad. Majoriteten i alla grupperna var kvinnor, endast två män deltog. Åldern på medarbetarna låg mellan 25 år upp till 65 år och flertalet har arbetat länge på sin arbetsplats.

Tidsmässigt varade utvecklingssamtalen i grupp från en timma till nästan tre timmar i den största gruppen. Frågorna var av kollektiv art, frågor som enbart berörde en i gruppen togs inte upp. Frågorna kom ifrån det material som cheferna fått på utbildningen med OPUkompetens AB. Här ges exempel ur materialet som cheferna använde sig av:

Dåtid

Hur tycker du/ni arbetet i stort har gått under det senaste året? Vad är du mest/minst nöjd med?

Vad tycker du/ni blivit bättre? Varför?

Hur vill du beskriva samarbetet inom Arbetslaget?

På vilket sätt har jag i egenskap av din chef/arbetsledare motsvarat/inte motsvarat dina/era krav och förväntningar?

Nutid

Vilka arbetsuppgifter uppfattar du som viktiga respektive mindre viktiga i ditt/vårt nuvarande arbete?

Hur mycket av ditt/vårt arbete tycker du/ni går på rutin? Eller förändrar vi för snabbt?

Hur är det med arbetsmiljön?

Samarbete och relationer med andra?

Framtid

Tycker du att din/er kompetens används rätt idag? Om inte, hur kan vi ta till vara din/er kompetens på ett bättre sätt?

Vad tycker själv att du/ni behöver bli bättre på? På kort sikt? På lång sikt – i ett flerårsperspektiv?

Vilka *personliga* utvecklingsmöjligheter ser du inom vår verksamhet? Utanför verksamheten?

Vilka möjligheter ser du att kombinera arbete och fritid framöver?

Källa: OPUkompetens AB ⁵⁵

Vanligaste var frågor kring arbetsmiljön, verksamheten och arbetsrelaterade frågor som t ex hur schemalaggningsen görs och om den kan göras bättre, hur en vattenläcka har påverkat arbetet på arbetsplatsen eller om en tillbyggnad av en köksvägg, om man arbetar med rätt saker, om man kan utveckla arbetet så det inte bara går på rutin och frågor kring chefs ledarskap.

Huruvida frågorna är relevanta eller korrekta att använda i utvecklingssamtal i grupp kan eller tar jag inte ställning till i studien. Eftersom det är ett grundmaterial från OPUkompetens AB som cheferna använde det till sina respektive utvecklingssamtal i grupp, utan min

⁵⁵ I mina intervjuer med cheferna så svarar de att de ställt frågor ur den intervjuguide som de fick under sin utbildning. Frågorna är här ett axplock ur OPUkompetens AB intervjuguide som är skyddad av upphovsrätten. Tillstånd har inhämtats från företagets ägare Evald Faxheden 2008-12-29. Därmed återfinns inte alla frågor som bilaga till uppsatsen men kan rekvideras mot en kostnad hos OPUkompetens AB, Torggatan 2, 273 89 Smedstorp eller via www.opukompetens.se.

inblandning, så bör det ha medfört att frågorna formulerats om för att passa till just deras respektive utvecklingssamtal i grupp. Därför hade det varit intressant att sitta med och följa samtalet och lyssna hur frågorna formulerades och besvarades under själva samtalen.

3.2. Semistrukturerade intervjuer

Jag har valt att intervjua cheferna och medarbetarna med hjälp av en intervjumetod som kallas semistrukturerade intervjuer. Semistrukturerade intervjuer är kvalitativa och ligger någonstans mellan strukturerade och ostrukturerade intervjuer eftersom metodiken använder sig av båda övriga metoders tekniker, enligt May och Hagström.⁵⁶ Frågorna är specificerade men intervjuaren tillåts att vara mer fri att gå utanför frågeramen, eller som jag valt att kalla den *intervjuguiden*. Denna metod tillåter alltså intervjuaren att gå in i en dialog med den intervjuade för att bringa en klarhet i svaret som angivits på frågan. Därmed ges tillfälle att vid behov fördjupa samtalet med följdfrågor och på så sätt både breddas och penetreras intervjuaren ytterligare än om man använder sig av enbart strukturerade intervjuer. Semistrukturerade intervjuer gör det möjligt att svara på frågorna mer på den intervjuades egna villkor än vad strukturerade intervjuer tillåter. Efter att frågan diskuterats klart kan intervjuaren återgå till frågorna i frågemallen och på så sätt blir det inte bara ett samtal som annars kan riskeras med en helt ostrukturerad intervju.⁵⁷

3.2.1. Intervjuguide

För att ha en struktur under intervjuerna har jag haft en intervjuguide som jag har följt men lämnat när intressanta diskussioner uppstått som låg utanför frågeramen men som handlade om ämnet. Intervjuguiden börjar med två s.k. uppvärmningsfrågor.⁵⁸ Syftet med dessa frågor är att den intervjuade och jag ska känna oss komfortabla med intervjusituationen. Övriga frågor är helt fokuserade på utvecklingssamtalet i grupp, vilket framgår av bilagan. Alla intervjuer spelades in på band. Bandinspelningarna har jag sedan skrivit ut. Intervjuerna tog ca en och en halv timme vardera.

3.2.2. Redovisning av svaren från intervjuguiden

I kapitel fyra redovisas intervjuerna utifrån två utgångspunkter chefsgruppen och medarbetargruppen. Dessa utgångspunkter sker under fyra likadana rubriker för vardera gruppen. I chefsgruppen samlas chefernas upplevelser av grupputvecklingssamtalen som jag försöker återge tillsammans med utsagor. Motsvarande gäller för medarbetarna.

I resultatanalysen redovisas chefernas utsagor som CA, CB, CC och CD, medarbetarnas som MA1, MA2, MB1, MB2 osv. t o m MD2. Den andra bokstaven anger vilken grupp chefen chefar över. I beteckningen för medarbetarna anger andra bokstaven chefsgrupp och siffran vilken av de två medarbetarna i gruppen som åsyftas.

⁵⁶ May, T. 1997. *Social research – issues, methods and process*. s 111-112 Buckingham. UK. Open University Press. och Hagström, B. 1979. *Frågeteknik i utredningsarbete*. s 25-27. Lund. Universitetsförlaget Dialogos.

⁵⁷ May. 1997. s 111-112., och Hagström. 1979. s 7.

⁵⁸ Uppvärmningsfrågorna är: 1. Beskriv vem du är. 2. Vad är dina arbetsuppgifter?

3.3. Min roll som processägare och forskare i studien

Verksamheterna som ingick i studien ligger inom mitt ansvarsområde. Jag kan därför inte bortse från min roll som processägare med uppgift att driva frågorna framåt och planerar för fortsättningen av studien. En sådan planerad händelse var att ta in en konsult för att genomföra en utbildning i utvecklingssamtal i grupp. Min bedömning är att utbildningen för cheferna var viktig för att studien alls skulle bli av. Om inte utbildningen genomförts hade cheferna inte ställt upp på att genomföra utvecklingssamtalen i grupp och därmed hade inte heller studien blivit av.

Jag ska givetvis också kritiskt granska och reflektera över resultaten av studien och de källor jag refererar till, eftersom jag i det här sammanhanget dessutom har en forskarroll som då är den motsatta till rollen som processägare, se figur 3 nedan. I min forskarroll har jag först läst in mig övergripande på utvecklingssamtal och utvecklingssamtal i grupp. Därefter intervjuade jag deltagarna. Efter det har jag analyserat själva intervjuerna. Sedan har jag, i samband med analysen av intervjuerna, läst in mig mer på området och ger i kapitel två ett referat av litteraturen om utvecklingssamtal i grupp. Jag har också använt mig av en egen intervjuguide och försökt att med stöd av den tona ner min roll som processägare och istället inta forskarrollen.

Figur 3. Processägare - Forskare

Processägare	Forskare
A. För att genomföra studien driver jag aktivt frågan framåt	A. Kritiskt granska resultatet
B. Planera	B. Reflektera
C. Subjektiv	C. Planera
	D. Objektiv

Jag är fullt medveten om att min roll kan göra att andra känner en beroendeställning gentemot mig. Dock har jag försökt att minimera detta genom att först enbart prata med cheferna. De åtta medarbetare jag intervjuade mötte jag först efter att de haft sina utvecklingssamtal i grupp. Jag deltog alltså inte i utvecklingssamtalen och heller inte vid de informationsmötena som respektive chef höll för personalen.

En fråga som jag funderar över är hur de utvalda medarbetarna påverkades under själva studien. De hade blivit tillfrågade av sina chefer om de ville delta i studien och bli intervjuade av mig innan själva introduktionsmötet. Har de därmed haft ett försprång gentemot de övriga som deltog i utvecklingssamtalet i grupp? Var de mer observanta eller utsatta för en intervjuareffekt under själva samtalet, vilket skulle kunna påverkat deras inställning till själva samtalsmetoden utvecklingssamtal i grupp och de svar de har angivit under intervjuerna? Med intervjuareffekt menar jag att jag som intervjuare kanske kan ha styrt intervjuerna med mina

minspel, inpass eller utrop.⁵⁹ Kände de sig mer positiva till metoden eller att de påverkades av en s.k. Hawethorneeffekt?⁶⁰

Cheferna och jag har inte heller under studien diskuterat vilka uppfattningar deras medarbetare har av utvecklingssamtal i grupp. Jag har inte heller diskuterat med medarbetarna och talat om vad jag tycker eller vad cheferna tycker om utvecklingssamtal i grupp. Istället har jag lovat att, när uppsatsen är skriven och godkänd, för varje deltagande grupp presentera resultatet. På så sätt hoppas jag att jag att jag kunnat minska den påverkan min roll som processägare skulle kunna ha men det kan ändå inte uteslutas att det kan finnas en Hawethorneeffekt i denna studie.

En annan fråga som jag funderat på är om deltagarna i studien kan besvara frågan om de vill ersätta individuella utvecklingssamtal med utvecklingssamtal i grupp och så fall varför eller varför inte? Detta är första gången deltagarna genomför utvecklingssamtal i grupp medan alla är vana vida att ha årliga individuella utvecklingssamtal. Troligtvis är deltagarna mer trygga och vana vid de individuella utvecklingssamtalen. Därmed kommer troligtvis också svaren att bli att deltagarna i studien vill behålla sina individuella utvecklingssamtal.

⁵⁹ Svenning, C. 1997. *Metodboken*. s 155. Eslöv. Lorentz Förlag.

⁶⁰ Om Hawethorneeffekt se Asplund, J. 1992. *Det sociala livets elementära former*. s 199-204 Göteborg. Korpen., eller Abrahamsson, B. & Andersen, A, J. 2000. *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*. s 54-57. Malmö. Liber Ekonomi.

Kort om Hawethorneeffekten: Forskarna upptäckte att arbetarna förbättrade sina resultat när man förbättrade ljusstyrkan vid arbetsplatsen. Det märkliga var bara att det gjorde även den kontrollgrupp som inte fick bättre ljus i lokalen. Oavsett vad forskarna prövade med så förbättrades produktionsresultatet i fabriken. Till slut kom man på att arbetarna arbetade bättre eftersom de visste att de var iakttagna och så fort experimentet upphörde sjönk också produktionen i fabriken.

4. Resultatredovisning

I detta kapitel redovisas intervjuerna med cheferna och medarbetarna, vilket är totalt 12 intervjuer. Kapitlet inleds med att redovisa chefernas svar först och därefter medarbetarnas svar. Varje chef redovisas som CA, CB, CC och CD. Medarbetarna är angivna som MA1, MA2, MB1, MB2 osv. t.o.m. MD2. Sist i kapitel sammanfattas intervjuerna.

4.1. Chefernas förberedelser inför utvecklingssamtalet i grupp

Cheferna satte sig ner var och en på sin kammare och funderade utifrån det de lärt sig på utbildningen i utvecklingssamtal i grupp med OPUkompetens AB. En chef utgick också från verksamhetsmålen när hon förberedde sig och lade mycket tid på egna reflektioner inför samtalet:

För min del krävdes en hel del funderingar, struktureringar och tänkande för att det här skulle bli ett så bra resultat som möjligt. (CC)

Alla fyra chefer hade någon form av ett kortare introduktionsmöte med sina respektive grupper innan samtalen skulle ske. Där angav de sina mål, avsikter och syften. Cheferna anser att de var tydliga gentemot medarbetarna. Cheferna delade också ut sina frågor till personalen så att de skulle kunna förbereda sig innan själva samtalet. Några chefer var noggranna med att tala om att dessa samtal i grupp inte skulle ersätta de individuella samtalen och en chef erbjöd även individuella utvecklingssamtal om det var någon som krävde det.

I den största gruppen, med 11 medarbetare, genomfördes först ett kort introduktionsmöte ca två veckor före själva samtalet i grupp. När sedan utvecklingssamtalet i grupp genomfördes fick chefen gå ut och gruppen diskuterade en stund själva:

Sedan blev det lite så här. De hade ju fyllt i materialet enskilt så när vi sedan träffades igår så pratade vi. Andra delen är ju att vi i grupp ska diskutera det. Då började vi prata om hur vi gör detta lämpligast. Har vi bara en enda stor bikupa, ska jag vara med när ni har er gruppdiskussion eller ska jag komma in i ett senare skede och få era konklusioner av vad ni kommit fram till? Då slängde de ut mig på ett vänligt sätt. Så jag gick ut en timme så gruppen skulle kunna prata enskilt om det som man hade funderat ut. Sedan efter en timme kom jag in och då hade vi det gemensamma samtalet. (CA)

Det blev alltså en ytterligare förberedelse där gruppen själv och i kollektiv bemärkelse funderade på frågorna. Chefen verkar inte ha sett det negativt utan tvärtom som att gruppen kunde få lite mer tid förbereda sig. Samtalet höll på nästan två timmar därefter.

Cheferna hade också beskrivit för sina medarbetare att de deltar i en studie gällande utvecklingssamtal i grupp och hade frågat om två medarbetare i vardera gruppen kunde tänka sig att ställa upp på att intervjuas av mig efter att de haft sina utvecklingssamtal i grupp.⁶¹

Cheferna fick en fråga under intervjuerna om förberedelsen inför utvecklingssamtalet i grupp skiljer sig från förberedelsen inför det individuella utvecklingssamtalet. Den stora skillnaden är att det krävs andra överväganden för att avgöra vilka frågor som ska avhandlas och att det

⁶¹ Kring deltagandet i studien se metoddelen av uppsatsen där detta redovisas.

inte sker något direkt introduktionsmöte före individuella utvecklingssamtal. Vid individuella utvecklingssamtal utgår cheferna från den frågemanual som finns framtagen för kommunen. Samtidigt som chefen bokar en tid med den som chefen ska ha samtalet med överlämnas frågorna. Uppfattningen är att dessa samtal går mer på rutin eller som en chef svarade:

När det gäller individuella samtal så tycker jag att jag gjort det så många gånger. (CB)

Följdfrågan som ställdes var om de kunnat använda befintligt material för individuella utvecklingssamtal även för samtalen i grupp. Svaret är ja, även om cheferna vid detta tillfälle förberedde sig med hjälp av utbildningsmaterialet från OPUkompetens AB.

4.2. Chefernas upplevelser av att genomföra utvecklingssamtal i grupp

Alla chefer upplevde samtalen som positiva. Detta var något nytt. Medarbetarna var i huvudsak nyfikna och i huvudsak positivt inställda till samtalen, enligt cheferna:

Det var positivt. Jag presenterade detta för personalen under en arbetsplatsträff [...] och jag tycker den här gruppen är lämplig med att delta. Vad säger ni? Svaret var javisst. (CA)

Ingen reaktion alls, utom när jag gav dem information om att vi skulle göra detta så upplevde de att det var fullbordat faktum. Om man kan säga att inga tydliga reaktioner är det samma som att de är positiva så har jag inte fått någon efteråt som säger att de inte tyckte det var bra. Jag har inte känt något negativt. Inga slutsatser kan dras, ingen har sagt att det är dåligt. (CD)

Personalen var nyfikna och lite undrande på vad detta var och hur det skulle gå till rent praktiskt. (CB)

Cheferna uppfattade det också som att personalen har fortsatt vara positiva också efter det genomförda samtalet. Dock upplevde en chef att det var oro i sin grupp före samtalet i grupp och att det fanns en rädsla att man skulle komma i konfrontation med varandra, att det var spänningar mellan personerna i gruppen. När sedan samtalet hölls besannades inte chefers oro. Tvärtom upplevde chefen att när väl samtalet kom igång så infann sig en trygghet i gruppen:

Jag upplevde en del oro men också positiva tankar om samtalet. [...] Jag upplevde att det fanns en trygghet i gruppen ändå, det blev inte farligt. (CC)

Cheferna fick också frågan om de kunde tänka sig att fortsätta med att ha utvecklingssamtal i grupp och samtliga svarade att det kunde de tänka sig. Två chefer hade till och med planerat för nästa samtal i grupp varav en grupp ska ta upp en diskussion om att göra en utvecklingsplan för verksamheten till det kommande verksamhetsåret.

Trots deras positiva inställning var det ingen chef som helt ville ersätta individuella utvecklingssamtal utan de kunde tänka sig att använda båda metoderna. Cheferna menar att utvecklingssamtalet i grupp inte kan ersätta det individuella utvecklingssamtalet:

Ibland så kan utvecklingssamtalet komma in på lite mer personligt plan och då kan det kännas att det kan behövas ett eget enskilt utvecklingssamtal. Men jag tror inte det skulle behövas i den här gruppen egentligen. Nu är det väl så att vi har väldigt mycket kontakt eftersom gruppen är så liten. Så att uppstår det några problem eller sådana saker så händer under resans gång så väntar man inte med det till ett utvecklingssamtal utan då tar man det direkt när det har hänt. (CD)

Jag ser inget negativt med utvecklingssamtal i grupp men jag kan inte heller se att det ersätter det individuella samtalet. [...] Det är ofta personliga frågor. [...] Man har någon sjukdomsbild eller att barnen härjar på nätterna eller mannen super. Det vill man kanske inte delge hela gruppen men har ett behov att tala med sin chef om det. (CA)

Det intressanta är att när det blir personligt, t.ex. ärenden som rör personliga frågor eller lönen, så vill alla de tillfrågade cheferna att det hållas ett enskilt samtal. Dock framhåller alla fyra cheferna att i just de grupper som ingått i studien så är det högt i tak, de är homogena, problem tas upp direkt i gruppen och därför tror de inte heller att det när det gäller dessa grupper är nödvändigt med individuella utvecklingssamtal. När följdfrågan kommer varför de då vill använda sig av båda samtalsmetoderna så hänvisar de till att medarbetarna kräver, eller önskar, att ha kvar de individuella utvecklingssamtalen, vilket följande citat av en intervjuad chef illustrerar:

Det första de sa när jag förklarade att detta inte skulle ersätta det individuella samtalet var att: åh vad skönt, för vi vill ha kvar de individuella samtalen. (CB)

4.3. Rollen som samtalsledare i grupp

Att vara samtalsledare i grupp var något som de fyra cheferna inte tidigare provat. Alla kände också en viss spänning inför samtalet. Någon kände att det var stelt i början av samtalet men att det lossnade vartefter samtalet fortskred medan en annan kände sig helt trygg i rollen. En tredje chef var väldigt orolig inför sitt samtal. Hon var orolig för att åter igen behöva förklara för deltagarna varför de satt där. Detta hände dock aldrig under samtalet enligt den oroliga chefen.

Cheferna angav också att de stuttit ner var och en för sig inför samtalen och förberett sig med frågor inför utvecklingssamtalet i grupp.⁶² Frågorna delades även ut i grupperna före själva samtalet. En stor hjälp för att våga pröva på att vara samtalsledare var att ha genomgått OPUkompetens AB utbildning, även om alla fyra också sade att de kunnat klara av att genomföra samtalen utan utbildningen.

En av cheferna som kände sig trygg både i gruppen och som samtalsledare angav att stämningen var glad, att alla tänkte mycket, delgav sina erfarenheter och var väldigt öppna mot varandra under samtalet och därför blev utvecklingssamtalet allt mer framåtsyftande ju längre det pågick. Detta är en beskrivning som stämmer ganska väl in på vad alla chefer svarade när det gäller hur de upplevde stämningen i gruppen under samtalet. Det fanns också en nyfikenhet på vad samtalet skulle leda till. Det gjorde nog att deltagarna var positiva och intresserade av att vara aktiva. En chef svarade dock att hon kände sig trygg med just denna grupp och därför gick det bra trots hennes stora nervositet inför samtalet. På följdfrågan om

⁶² Se även här metoddelen och resonemanget kring frågorna som avhandlades under själva utvecklingssamtalet i grupp.

hon hade genomfört samtalet om det varit en annan grupp så blev svaret nej. Det är viktigt att känna sig trygg i gruppen och en grupp bör inte vara större än max 10 personer, enligt chefen. Bilden som samtalsledare kan sammanfattas genom att citera en av cheferna:

Jag kände mig trygg med den process som skedde i gruppen. Man bollade, ställde frågor utan att ifrågasätta och jag fick feedback på beteende som jag kände. Yes, det här blir bra. (CC)

Chefen för den största gruppen med 11 medarbetare kände sig speciellt osäker inför vad som förväntades av henne men såg samtalet som en övning som gav henne mer trygghet inför nästa samtal i grupp. Givetvis så anger hon också att gruppens storlek gjorde det nödvändigt för henne att koncentrera sig särskilt mycket på att alla skulle kunna få uttrycka sig under samtalet. Problemet var ändå att bara hälften av deltagarna valde att delta aktivt under samtalet medan andra hälften var tyst förutom vid direkt tilltal från samtalsledaren. Orsaken till detta spekulerar chefen över. Detta kan ha berott på att medarbetarna varit osäkra på vad själva samtalet skulle leda till eller på att gruppen helt enkelt varit för stor.

Alla fyra cheferna såg sin roll som samtalsledare vara att hålla samtalen i gång och att se till att gruppen höll fokus på de frågor som diskuterades. När det gled iväg så var det samtalsledarens roll att få det tillbaka till frågeställningen. Alla fyra cheferna svarade att de summerade svaren på frågorna som togs upp och också ställde frågan i respektive grupp om de höll med om sammanfattningen.

4.4. Skillnader mellan utvecklingssamtal i grupp och individuella samtal, enligt cheferna

En skillnad som cheferna ser är att i utvecklingssamtal i grupp är det verksamhetsinriktade frågor som behandlas, medan det i individuella samtal sätts mer fokus på frågor som rör medarbetaren. En annan skillnad är vem medarbetaren sätter fokus på. I det individuella samtalet är det på chefen medan det centrala i samtal i grupp blir gruppen, verksamheten, att skapa gemensamma bilder för att nå mål och att utveckla varandra. Två chefer anser också att det måste vara lugnt och stabilt i gruppen för att ett samtal i grupp ska kunna genomföras, något som man kanske inte behöver tänka på då chefen ska ha samtal med en enskild medarbetare.

Samtalen i grupp tog främst upp arbetsmiljöfrågor i gruppen som t ex konfliktfrågor om hur de gav beröm och positiv eller negativ kritik. Några grupper diskuterade gemensam kompetensutveckling på arbetsplatsen och i några grupper var frågorna inriktade på värderingar och relationer på arbetsplatsen. Ett par chefer diskuterade med grupperna de övergripande mål som var satta för verksamheten och hur chefen såg på målen och de gjorda insatserna.

Vidare så diskuterades i den gruppen om *hur* vi fungerar som personer och *varför*, det blev mycket om relationer i gruppen och på arbetsplatsen. (CC)

Tanken med detta var speciellt för en chef att starta en process om hur personalen ska förhålla sig till varandra för att bli effektiva och göra ett så bra jobb som möjligt. Eftersom det tar för mycket kraft om det inte fungerar var det för chefen viktigt att samtala om hur man är på arbetsplatsen och hur man bygger på relationer, moral, förhållningssätt, kultur och så vidare.

Av svaren framgår att alla fyra cheferna vill ägna mer tid åt relations- och verksamhetsfrågor på arbetsplatsen och ser möjligheten att utveckla detta genom utvecklingssamtal i grupp.

Som tidigare nämnts svarade ingen chef att utvecklingssamtal i grupp kan ersätta det individuella samtalet utan får ses som ett komplement, även om det för just de grupper som deltog i undersökningen kanske skulle räcka med utvecklingssamtal i grupp. Eftersom cheferna beskrev skillnaderna mellan de två samtalsmetoderna lite olika anges nedan varje chefs uppfattning.

En chef sa följande:

Äh, de som inte pratade så mycket om man säger det, så kan man få in samma tänk hos alla om man har det i grupp än om man har det enskilt. Man drar mot samma mål. Man kan stötta varandra, även de som är lite svagare i gruppen kan komma fram med sina idéer och tankar på ett annat sätt än när vi sitter bara en och en. Jag kände att de lyfter varandra på något vis. (CD)

En annan svarade att:

Samtalet i grupp blir ju väldigt verksamhetsorienterat medan det individuella blir all fokus på den enskilde medarbetaren. Det tycker jag är tydligt. Då är det dig all fokus ligger på och i grupp på gruppen och verksamheten, att få en gemensam bild. I det individuella framkommer det att de har olika bilder av vad de jobbar med. (CA)

En tredje chef svarade:

Jag har ju bara genomfört ett så jag vet inte. Men det skulle ju kunna vara om det uppstår stora spänningar i gruppen, som inte är ovanligt på en arbetsplats, då tror jag det inte är så framgångsrikt med ett sådant här samtal. Då måste man ha rensat upp lite först. Lite trygghet och stabilitet kanske måste finnas i gruppen, inget som ligger och skaver för då tror jag det kan bli svårare att hantera det. (CC)

Och den fjärde svarade:

Ja, man kan utveckla arbetsgrupperna med att prata mycket om saker som berör alla. I arbetsgruppen, t ex situationen med läckan i huset som berörde alla. Jag ser utvecklingssamtal i grupp mer som en verksamhetsutveckling som man kan diskutera flera. Det är olika frågor som man tar upp, tycker jag. (CB)

Det positiva med att genomföra utvecklingssamtal i grupp, var enligt cheferna, att medarbetarna tyckte att det var roligt att cheferna hade uppmärksammat personalen genom att genomföra samtalen, att just de fick möjligheten att delta i studien av utvecklingssamtal i grupp.

Ett annat svar var att chefen tror att samtal i grupp hjälper till att utveckla gruppen och höja måluppfyllelsen för verksamheten. Med detta menar chefen att om personalen sitter ner tillsammans och diskuterar ansvarsfrågan så bör det bli en bättre gemensam förståelse än om man som chef gör det med var och en enskilt:

Utvecklingssamtal i grupp bidrar också till att man inte bara fokuserar på sig själv utan ser helikopterperspektivet på verksamheten. Dessutom är det en styrka för chefen att sitta tillsammans med hela gruppen och prata om ledarskapet och ta del av kritiken mot chefen, vilket inte görs i det individuella samtalet. (CA)

En chef poängterade att en fråga som det verkligen är positivt att lyfta i grupp, är om någon eller fler påstår att någon annan i gruppen inte ställer upp för varandra då det är tungt på jobbet:

En sak kan vara att flera säger att kollegorna inte ställer upp för varandra när det är tungt och jobbigt. Det kan vara en sådan fråga som bör lyftas i gruppsamtalet istället för under det individuella utvecklingssamtalet med var och en. (CB)

Utifrån dessa svar ställdes också frågan om de pratade om lön under samtalet och om den skulle kunna diskuteras i grupp. Här var cheferna av olika uppfattning. Ingen grupp hade diskuterat lön men två chefer menade att det inte skulle vara något problem eftersom det ändå är en offentlig handling. Två av cheferna var mer tveksamma till att prata lön i sina grupper och båda reflekterade över om det går att samtala om lönen utifrån kriterierna för det individuella lönesamtalet:

Mer tveksamt och jag tror inte det är den första frågan jag skulle ta upp. Man kan prata kriterier men inte just den enskilda lönen för personen. (CB)

I ett individuellt utvecklingssamtal tittar jag på kommunens lönekriterier och sätter mig och funderar utifrån dem. Skriver ner saker som jag vill påtala och förstärka hos den enskilda personen. Gör sedan en sammanfattning och försöker koppla det till lönen och sedan delge den enskilda medarbetaren min bild och ofta har vi samma bild. (CC)

Tre av fyra chefer framhöll att det är negativt med utvecklingssamtal i grupp om tryggheten saknas, om gruppen i sig inte är trygg eller det finns spänningar i den, eller om chefen inte är trygg i gruppen. Det innebär enligt en chef att:

Chefen får det svårare att genomföra samtalet eftersom man påverkas av stämningen i gruppen. (CB)

Den fjärde chefen upplevde inget negativt med att ha samtal i grupp och har ingen åsikt om behovet av trygghet i gruppen för att kunna genomföra samtalen. Denna chef kände sig trygg med sin egen grupp.

Varje chef fick frågan om de tror att utvecklingssamtal i grupp kan spara tid. En chef menade att det kan spara tid om det innebär att framtidsfrågor som gäller planering av verksamheten får mer fokus. En annan chef var tveksam till att utvecklingssamtal i grupp sparar tid. Om det inte är så att chefen har många anställda för då skulle detta kunna vara en möjlighet eftersom de individuella samtalen skulle kunna ersättas av några utvecklingssamtal i grupp och på så sätt spara tid eftersom det blir färre samtal för chefen.

Övriga två chefer trodde inte att samtalen sparar tid med motiveringen att de ändå kommer att hålla individuella utvecklingssamtal och att dessa skulle vara lika långa som de är för närvarande.

Nej, det tror jag inte men jag tror att man kan få en bredare uppfattning om arbetslaget och kunna jobba ihop sig och få bättre förståelse för varandra. Just det här med kopplingen med att ha utvecklingssamtal i grupp och att ha ett individuellt samtal [...] känns väldigt spännande och utmanande. (CA)

Jag vet inte om det sparar så mycket tid eftersom jag kommer att använda mig av individuella utvecklingssamtal också och de blir inte kortare än en timme ändå. (CB)

4.5. Medarbetarnas förberedelser inför utvecklingssamtalet i grupp

En grupp fick ut ett papper med frågor väldigt sent. Chefen bad dem också att tänka på egna frågor till samtalet. Det var strax innan själva samtalet, enligt de intervjuade, vilket också chefen verifierade:

Men man fick faktisk ett papper ca tre timmar innan samtalet i grupp. Det förklarade lite innan men det är alldeles nytt det här med samtal i grupp. (MB1)

Som jämförelse svarade de intervjuade medarbetarna att de inför ett individuellt utvecklingssamtal får ut en checklista med frågor i god tid innan själva samtalet.

Tveksamhet rådde om chefens syfte och mål med detta samtal i grupp. När de hört sin chef redovisa sitt syfte och mål med samtalet i grupp var de på det klara med att det ingick i en studie men i övrigt var de osäkra på syfte och mål.

Nog för att bli mer sammansvetsade i gruppen och målet med detta samtal var inte känt av medarbetarna. (MB1)

Chefen började med att förklara att du skulle ha en studie och vi var utvalda men annars, nej. (MB2)

I en annan grupp svarade de intervjuade att:

Chefen hade skickat ut bra information med bakgrund som jag läste igenom. Syftet var ju att pröva om detta kunde vara en metod som underlättar de individuella utvecklingssamtalen eftersom de tar mycket tid för chefen. (MC2)

Vi hade ett kort möte med chefen veckan innan och då handlade det mer om vi var intresserade att prova detta med samtal i grupp och samtidigt delades frågorna ut. Jag kan inte säga att jag vet mycket mer än så men det är ju en ny grej. (MC1)

Syftet, enligt medarbetarna, var att pröva en metod som skulle kunna vara ett komplement eller ersätta de individuella utvecklingssamtalen. Intressant är att en av de intervjuade hävdade de haft ett informationsmöte, så som chefen beskrivit det, och en annan sade att materialet med syfte och mål skickats ut till medarbetarna utan att det hållits något informationsmöte.

Ingen av de intervjuade hade lagt större tid på förberedelse med hjälp av materialet eftersom de inte ansett sig ha tid eller därför att de känt sig så pass erfarna att det känts onödigt.

Jag förberedde mig väldigt lite eftersom arbetsituationen är som den är. Jag läste igenom frågorna dagen innan [...] materialet är ju bra men det kan inte sägas att någon av oss förberedde oss, tiden fanns inte. (MC1)

Jag läste igenom också men jag tycker när man varit där så länge så känner jag mig lite att man är förberedd genom erfarenhet. (MC2)

Detta gäller även inför individuella utvecklingssamtal, enligt de intervjuade i denna grupp. De tyckte målen var övergripande och stora, att det var mål som diskuterades utifrån verksamheten, inte individen. Målet med detta samtal i grupp var inte angivet i någon annan bemärkelse av chefen än att det skulle prövas.

Den tredje gruppen hade haft ett möte med chefen före samtalet och på det mötet hade de fått ut frågor som relaterade till det kommande samtalet. De hade läst dessa frågor, funderat och även gjort lite egna anteckningar. Följdfrågan var om de gjorde likadant inför ett enskilt utvecklingssamtal. Här svarade en att:

De inte fick några papper med frågor innan samtalet utan då kör vi rätt upp och ner. (MD1)

Den andre svarade att:

Även här får vi ett papper innan samtalet så vi kan vara förberedda. (MD2)

Här råder olika uppfattningar och det går inte att säga att någon har mer rätt än den andra. Tyvärr framgår det inte heller i intervjun med ansvarig chef om chefen brukar dela ut material före det individuella samtalet.

Gällande syfte och mål med utvecklingssamtalet i grupp så var det oklart för medarbetarna.

Det har jag inte blivit riktigt klar över. [...] Ja, hon sa något om att har man sådana här samtal i grupp så sparas tid. (MD1)

Mål, jag vet inte, vi gick in för det för att testa, det var ju något nytt. (MD2)

Den fjärde och största gruppen hade haft ett introduktionsmöte ca en vecka före själva utvecklingssamtalet i grupp och även fått ut frågorna inför samtalet. Dessa frågor lästes sedan igenom enskilt av deltagarna. En av de intervjuade tyckte frågorna var svåra att förstå och att alla tolkade dem olika. Detta var anledningen till att gruppen bad chefen att lämna rummet under första timmen av samtalet i grupp för att få tillfälle att gemensamt gå igenom frågorna.

Vi satt först och gick igenom frågorna, gruppen alltså. Där kom vi underfull med att vi tolkade frågorna olika. [...] Chefen var inte med när vi skulle börja sitta som grupp och då frågade hon om hon skulle vara med eller inte. Så vi skickade ut chefen och så satt gruppen tillsammans. (MA1)

Chefen frågade oss om hon skulle sitta kvar när vi diskuterade våra gemensamma svar. Då tyckte vi det var bättre att hon gick, så hon var inte med då. (MA2)

Chefen förklarade syftet med att ha ett utvecklingssamtal i grupp med att det ingick i en studie. Studien skulle dels undersöka om utvecklingssamtal i grupp skulle kunna användas i kommun, dels utmytna i en uppsats. Chefens sa också att utvecklingssamtal i grupp inte skulle

ersätta individuella samtal. Däremot uppfattades det inte att chefen hade angett något mål med detta utvecklingssamtal i grupp.

Hon förklarade vem du var och varför du gjorde det här och att vi skulle ha samtalen, inte för att ersätta individuella utan i grupp kunna reflektera. [...] Nej, inte vad hon ville ha ut av det. (MA2)

Svårigheterna med att förstå frågorna verkar också ha påverkat att mål och syfte blivit otydligt för medarbetarna.

Vi fick ut ett frågeformulär där vi skulle gå igenom enskilda frågor och mitt tyckande om dem. [...] Det gick man igenom enskilt och var inte så lätt. Det var en del frågor som man inte förstod. En del frågor kunde dubbeltolkas. [...] Vi hade fått en kort information om vad frågorna gällde. [...] Jag tror det skulle vara bättre förberedelser. Nu var det här helt nytt och ett nytt frågeformulär. En del frågor var så otydliga så jag tror att om vi gått igenom frågorna så alla förstätt frågorna, så hade vi kanske kommit i ett annat läge. (MA1)

4.6. Medarbetarnas syn på utvecklingssamtalet i grupp

Alla intervjuade upplevde utvecklingssamtalen i grupp som något positivt, vilket var något nytt som de tidigare inte varit med om.

Det här var något helt nytt med utvecklingssamtal i grupp. Direkt när jag fick höra det så då tänkte jag att det kan bli något positivt, det är ju väldigt sällan vi kan sätta oss ner och tillsammans med ledning kunna prata, vi hade ju chefen med oss under samtalet. [...] När vi annars pratar så är det om barn eller praktiska saker. Det är väldigt sällan som vi har tid att sitta ner och prata om oss i gruppen. (MB2)

Medarbetarna var, som cheferna beskrev det, försiktigt nyfikna och positivt inställda till samtalen och fortsatte att vara det även under och efter samtalen.

Medarbetarna beskrev sina respektive grupper som trygga och att det är högt i tak. Man var spända inför samtalet men spänningen släppte under samtalet. Alla deltog i diskussionen även om det fanns de som pratade mer än andra.

Vi pratade alla och det kändes som ett varmt klimat. Dessutom efteråt så har det känts som än mer gemenskaps känsla. (MB2)

Det är alltid någon som pratar mycket mer, det är ju bara så. (MB1)

Dialogen var bra, öppen och alla pratade. Det kändes väldigt bra, det var givande. [...] Någon kanske pratade mer men alla förde sin talan. Ingen tog över samtalet. (MC2)

Däremot ansåg en intervjuad medarbetare att:

Jag har inga problem med att prata i grupp. Men om det är någon som har det kanske detta är lite jobbigt. [...] Det är inte alla som är öppna och kan prata inför folk även om gruppen är sammansvetsade. (MD1)

Personen upplevde ändå att alla i gruppen pratade och tog för sig:

Det var några som pratade lite mer än de andra [...] men alla tog för sig. (MD1)

En annan intervjuad framförde att:

Utvecklingssamtalen i grupp inte kändes så personligt utan att chefen höll sig till frågor kring arbetet och inte om personerna. (MD2)

Alla kunde dock tänka sig att fortsätta att ha samtal i grupp men då ska även de individuella samtalen finnas kvar. Några få kunde tänka sig att ersätta de individuella utvecklingssamtalen helt med utvecklingssamtal i grupp. De som tyckte man kan ersätta individuella samtal med samtal i grupp svarade att:

Ja, det kan jag nog göra eftersom jag är sådan att om det går till en viss gräns så säger jag det ändå. Vill jag prata privat med min chef så gör jag ju det. (MD1)

Jag har hela tiden trott att om man talar med chefen själv så kan man säga vad man tycker och tänker. Men jag har lärt mig att man kan ta upp allt i en grupp för att lösa problem. Jag ser ingen skillnad mellan individuellt samtal och samtal i grupp. (MA1)

Majoriteten som däremot inte ville ersätta individuella samtal svarade att:

Jag vill ha båda samtalen. Det finns skillnader på båda samtalen. I grupp blir det mindre personligt. (MD2)

Det var flera stycken av oss som sa att detta var bra och att vi fick chansen att sitta ner och prata i lugn och ro och under ledning att prata om oss i gruppen. Men fler av oss sa också att detta inte utesluter individuella utvecklingssamtal. (MB2)

Det gav väldigt mycket. Men sedan vill jag ändå ha det individuella samtalet eftersom detta (samtal i grupp) inte tar över det individuella men är ett väldigt bra komplement. Vissa frågor vill man kanske inte ta upp inför alla så därför vill jag ha individuella samtal också. (MC2)

Nä, man behöver båda. [...] Det finns kanske saker som jag inte vill berätta i grupp men som jag vill med chefen om. [...] Jag blir osäker om att prata rätt ut i gruppen, nä jag vill nog ha ett enskilt samtal också. (MC1)

Vissa saker vill man inte prata om i grupp. [...] Det har jag svårt att se. (MA2)

En intervjuad beskrev upplevelsen med att ha utvecklingssamtal i grupp som att kunna ta del av andras arbetssituation och dela erfarenheter. Detta är något som återkommer hos de intervjuade och som framhålls som mycket positivt med att genomföra utvecklingssamtalet i grupp.

En kombination av enskilt utvecklingssamtal och en arbetsplatsträff kombinerat liksom. Vi kom ju in på våra arbetsuppgifter och vi kunde prata om dem, det negativa som såväl som det positiva, och vad man tycker om dem. [...] Det gavs också en möjlighet att få delge sina egna arbetsuppgifter och samtidigt ta del av vad andra utför. Även bemötandet på arbetsplatsen diskuterades, vilket var positivt. (MC2)

Just att få sitta ner i grupp tillsammans med chefen och att få tid att diskutera, framhölls av de flesta medarbetarna som något nytt och viktigt. Möjligheten att i grupp få diskutera frågor om sitt arbete och hur det påverkar verksamheten var också något som lyftes fram som positivt. De intervjuade verifierade det cheferna sagt om att huvuddelen av samtalet rörde frågor om arbetsmiljön, verksamheten och var arbetsrelaterade. Även frågor om man arbetar med rätt saker eller kan utveckla arbetssätten så det inte bara går på rutin togs upp och också ledarskapet dryftades.

Vi tog upp om att vi hade haft ett vattenläckage hos den andra avdelningen med mögel och så under en längre tid. Stora reparationer och att de fick äta inne hos oss. Det blev helt enkelt mer tungjobbat. Det hade kunnat skötas bättre. Här kände väl chefen att hon inte hade gjort rätt med facit i hand. Vi kunde lära oss av detta och diskuterade det. (MB2)

En medarbetare i den största gruppen framhöll att:

Det inte var roligt när nästan hälften inte sa så mycket och att inte chefen heller lyckas få igång dialogen med dessa personer. (MA2)

Alla var positiva inför samtalen men förstod inte varför många sedan var tysta under själva samtalet och speciellt under den timme då de satt utan chefen. Alla skulle prata och ta chansen att framföra sina åsikter och tankar. Detta skedde inte.

4.7. Medarbetarnas upplevelse av chefen som samtalsledare

Alla intervjuade verifierade den bild som cheferna gett av att grupperna var öppna och nyfikna, att nästan alla var intresserade och pratade. I varje grupp fanns det personer som pratade mer än andra men på det stora hela så var det en ganska bra och jämn aktivitet, enligt de tillfrågade. Cheferna försökte fördela ordet till alla.

De intervjuade gav också sina respektive chefer godkänt i rollen som samtalsledare och menade att de styrde samtalet så det inte spårade ur. Några chefer riktade frågor direkt till var och en och på så sätt gick diskussionen vidare i grupperna:

Om man tog första frågan så gick hon runt till alla, så alla fick svara som de kände. Hon avbröt först när det behövdes, för det gjorde det ju ibland. Alla var delaktiga och tog chansen. (MC1)

Frågade oftast och tittade på varje person om de hade någonting att säga på varje fråga. T ex vad tycker du? Alla fick komma till tals. (MB1)

Chefen frågade också och hon lät frågan gå runt till alla och frågade: vad tycker du? (MD2)

Hon kunde då rikta en fråga och ställa frågan om vad personen tyckte. Alla fick säga något så det inte bara var två som pratade hela tiden. Det är ju en grupp och då ska alla prata. (MD1)

I den största gruppen upplevde medarbetarna att chefen inte lyckats få alla att prata, att hon inte var aktiv i sin roll som samtalsledare.

Tyvärr var det bara halva gruppen som sa något. [...] Och chefen frågade om alla fått ha åsikter och tycka till. Ingen svarade så då sa jag att alla hade fått möjligheten. Det är synd att inte alla tog chansen och då har man inte heller hela gruppen med sig. [...] Jag tror inte hon gjorde något åt det som jag upplever det. Hon lyssnade på när vi diskuterade igenom frågorna. (MA1)

Chefen höll sig passiv och neutral, hon försökte inte styra oss mot någon riktning. Hon frågade om alla fått komma till tals men hon pekade inte på var och en och frågade om vad de tyckte. (MA2)

Det framkom också under intervjuerna att gruppen utökats med tre personer från en annan grupp som arbetar nattetid. Det skulle annars ha varit åtta personer som arbetar dagtid.

Det var efter påstötningar som chefen tog med personerna eftersom de kände sig utanför p.g.a. att de arbetar natt och inte har någon naturlig hemvist i någon grupp. (MA1)

Det var bland annat dessa tre som inte bidrog så mycket, enligt de intervjuade. På frågan om chefen kunde ha gjort något mer under samtalet var svaret nej. De båda intervjuade hänvisar till att de som var tysta under detta tillfälle alltid är tysta:

Det var intressant men det är som alltid att samma personer alltid pratar. Samma som är tysta. (MA2)

Det beror på att det nästan samma personer som pratar och inte pratar. (MA1)

4.8. Skillnader mellan utvecklingssamtal i grupp och individuella samtal, enligt medarbetarna

Skillnaden mellan de olika samtalsmetoderna uppfattas av de intervjuade att vara, att i de individuella utvecklingssamtalen sätts individen i fokus, det blir mer personligt, där diskuteras hur man fungerar som person på jobbet, vad chefen tycker om prestationen och vid behov diskuteras eventuella personliga problem. I gruppsamtalen upplever de flesta att det blir uteslutande frågor om arbetsuppgifter och verksamhetsmål. Lön anses som något alltför känsligt att behandla vid utvecklingssamtal i grupp. Det ska ske i enrum mellan chefen och medarbetaren:

Individuellt så tar man upp mina egna prestationer, det brukar också bli ett kombinerat utvecklings- och lönesamtal. I grupp så är det hur vi fungerar och vad som kan få oss att blicka vidare och så. Lönen diskuteras i så fall inte i gruppen. [...] Nej, det tror jag inte. Inte för alla av oss. Min lön är min sak så att säga. (MB2)

Nej, det kan man inte göra hos oss, här är det tabu för vissa, men det skulle ha behövts ventilerats. Vad är det som är så hemligt med vad du tjänar? (MA1)

Det negativa är om någon som inte vill ta upp ett problem i gruppen utan vill göra det enskilt. Lön kan vara känsligt att tala om i en grupp. (MC2)

Nej inte lön, det kan vara lite känsligt och personligt. (MB1)

En annan sak som framkommer är att det kan vara känsligt att lyfta upp kritik mot varandra under samtalet i grupp. Det kan vara lättare att sitta i ett individuellt samtal och prata om någon annans problem:

Jag kan tänka mig att det kan bli konflikter för att man säger vad man tycker. Kanske att det kommer fram med tiden om hur man tycker att man utför arbetet eller om man gör det på olika sätt. Det kanske blir konflikt istället och man backar från frågan. Framför allt om man känner sig otrygg i sin grupp eller om man inte vågar säga något alls för man känner att detta får man höra sedan. Det är viktigt att man är trygg i sin grupp. Det är något som jag tror man kan bygga upp i sin grupp. (MC1)

I grupp får man konfronteras mot varandra, öga mot öga. Det är lättare att sitta i ett individuellt utvecklingssamtal och att prata om någon annan. (MB1)

Samtidigt svarar de flesta att det är en poäng med att lyfta upp eventuella samarbetsproblem under dessa samtal i grupp. Här spelar det dock roll hur trygga medlemmarna i gruppen känner sig. Majoriteten av de intervjuade tror inte att det skulle vara något problem med att diskutera sådana frågor i just sin egen grupp men kanske i andra grupper.

Nej inte i just den här gruppen vi är i. Vi är väldigt öppna mot varandra. Men jag skulle kanske kunna tänka mig att på den andra sidan är det betydligt svårare.⁶³ Det kan jag nästan säga. (MB1)

Vi är väl mer eller mindre trygga som människor men jag tror nog att i vår grupp känner vi trygghet. (MB2)

Finns ingenting som inte går att samtala om i grupp. Ju mer kommer upp, desto viktigare för det stärker gruppen och hur vi arbetar. Vi förstår då varandra och kan prata med varandra även om man har olika åsikter. Vi lär oss av varandra och hur vi ska jobba. (MA1)

Vi upplevde att man kanske inte pratar på samma sätt, vi kände oss trygga och vi var ju inte så många, om det kan bero på det? Vi kände det så, att det var lagom. Att kanske fem till sju personer ska delta i ett samtal. Sedan kanske det blir för många och det finns risk att man backar lite och inte säger lika mycket. (MC1)

Jag tycker det är en bra grupp. Vi kan prata fritt och känner varandra väl. Det känns väldigt bekvämt. (MC2)

Vi är en liten grupp och är rätt så bra sammansvetsade. Vi träffas dagligen vid fiket och pratar där. Vi kan varandra lite både innan och utantill. (MD1)

Gällande eventuell kritik mot chefen och dennes arbetssätt kan utvecklingssamtal i grupp göra det lättare att våga framföra kritiken. Det görs inte enskilt men när hela gruppen finns där så är det kanske fler som skulle våga och är gruppen överens ökar möjligheten att påverka chefens beslut.

Nä, jag kan säga att jag tog upp frågan och berättade vad vi tycker allihop och det hade jag aldrig tagit upp någon annanstans än här. Jag hade inte sagt det enskilt till chefen eftersom det är känsligt. (MA2)

⁶³ Not: Med andra sidan avses ett andra arbetslag som ingår i samma verksamhet som svarandes arbetslag.

4.9. Sammanfattning av intervjuerna

Här följer en kort sammanfattning av intervjuerna med cheferna respektive medarbetarna.

4.9.1. Sammanfattning av intervjuerna med cheferna

Alla cheferna var positiva till att ha genomfört samtalen i grupp. Det var något nytt som de tidigare inte varit med om. Det fanns en oro hos cheferna inför samtalen och en rädsla för att medarbetarna skulle gå i konfrontation med varandra, att det skulle finnas spänningar mellan personerna i gruppen och att de inte skulle klara av samtalsledarrollen.

Cheferna kan tänka sig att fortsätta med utvecklingssamtal i grupp. Men ingen chef vill sluta med individuella utvecklingssamtal eftersom de upplever att medarbetarna kräver att få ha dessa kvar. Dessutom vill cheferna inte ta upp personliga saker i utvecklingssamtalet i grupp. Likaså är samtal om lön känsliga och bör ske individuellt.

Alla cheferna hade ett förberedelsearbete inför samtalen och arbetade fram sitt eget material men med stöd av utbildningsmaterialet från OPUkompetens AB. Alla fyra cheferna hade, enligt dem själva, också ett kortare introduktionsmöte med sina respektive grupper innan själva samtalen i grupp skulle ske.

Tidsmässigt varade samtalen från en och en halv timme till nästan tre timmar. Det var den största gruppen som tog längst tid. Cheferna är tveksamma till om samtal i grupp innebär en tidsbesparing. Vinsten är att samtalet skapar en förståelse för verksamheten i sin helhet och att det diskuteras t ex arbetsmiljöfrågor, verksamhets- och arbetsrelaterade frågor. Alla chefer vill ägna mer tid åt relations- och verksamhetsfrågor på arbetsplatsen. De ser möjligheten att utveckla detta genom utvecklingssamtal i grupp.

Majoriteten av cheferna framhåller att det som de upplever negativt med utvecklingssamtal i grupp är risken att tryggheten saknas i gruppen, att det finns spänningar och konflikter inom gruppen eller att chefen inte känner sig trygg i situationen som samtalsledare. Då blir det inga fruktbara samtal och då bör de inte hållas.

4.9.2. Sammanfattning av intervjuerna med medarbetarna

Samtalen upplevdes som positiva och som något nytt. Man var lite spänd inför samtalet men det släppte under själva samtalet. Alla samtalade även om det kanske fanns de som pratade mer än andra. Att i grupp få diskutera frågor om sitt arbete och hur det påverkar verksamheten är också något som lyftes fram som positivt.

Alla kunde tänka sig att fortsätta att ha samtal i grupp men majoriteten vill att de individuella samtalen ska finnas kvar. Få kunde tänka sig att ersätta de individuella utvecklingssamtalen helt med utvecklingssamtal i grupp. I de individuella utvecklingssamtalen sätts individen i fokus. De blir mer personliga, där diskuteras hur man fungerar som person på jobbet, vad chefen tycker om prestationen och vid behov diskuteras eventuella personliga problem. I grupp är det frågor om arbetsuppgifter och verksamhetsmål som diskuteras. En annan sak är lönen som ses som något alltför känsligt att ta upp i ett utvecklingssamtal i grupp. Lönesamtalet ska vara enbart mellan chefen och medarbetaren.

Alla intervjuade gav sina respektive chefer godkänt i rollen som samtalsledare och menade att de styrde samtalet så att det inte spårade ur men att cheferna styrde samtalen på olika sätt. Någon chef riktade frågorna till var och en medan en annan lät gruppen styra och tog vid först om samtalet började glida ifrån frågeställningen.

Frågorna rörde främst arbetsmiljö, verksamheten och arbetsuppgifterna.

Introduktionen före samtalet i grupp genomfördes på olika sätt för varje grupp. Några grupper hade möte med chefen en vecka i förväg och fick då ut frågor. En annan grupp träffades några timmar innan samtalet medan en tredje grupp fick frågorna utskickade till sig med ett brev om vad samtalen skulle gå ut på. Syfte och mål med dessa utvecklingssamtal i grupp var något oklara för de intervjuade. Svaren var oftast att utvecklingssamtalet i grupp genomfördes för att ingå i en studie om detta var en metod som kunde användas i verksamheten och som skulle avslutas med en uppsats.

5. Diskussion

Frågan jag ställer mig är om fenomenet utvecklingssamtal i grupp kan ge sådana fördelar att gruppsamtal helt kan ersätta individuella utvecklingssamtal. Jag är även nyfiken på vilka erfarenheter chefer och medarbetare gjorde när de hade utvecklingssamtal i grupp och hur de anser att gruppsamtalen skiljer sig från individuella utvecklingssamtal. Jag vill också veta hur samtalsledarna upplevde sin roll.

I detta kapitel sker en diskussion utifrån frågeställningarna, det empiriska materialet och litteraturgenomgången.

5.1. Utvecklingssamtal i grupp är inte personligt!

Alla intervjuade var positiva till utvecklingssamtal i grupp och uppskattade att ha fått delta i studien. Den visade att alla kan tänka sig att fortsätta med samtalen i grupp men att majoriteten inte vill att de ska ersätta de individuella utvecklingssamtalen. Utvecklingssamtal i grupp ska istället ses som ett komplement till de individuella utvecklingssamtalen, vilket flertalet av litteraturen om utvecklingssamtal i grupp framför.⁶⁴ Anledningen till att både medarbetare och chefer vill ha kvar de individuella samtalen är att samtalsmetoderna tar upp olika frågor.

I denna studie framkommer det att det i utvecklingssamtal i grupp är frågor om främst arbetsmiljö, verksamhets- och arbetsrelaterade frågor som rör gruppen och inte den enskilde medarbetaren som behandlas. Dessa frågor upplevs som verksamhetsinriktade medan i det individuella samtalet mer fokus sätts på den enskilda medarbetaren. Utvecklingssamtal i grupp är inte lika personligt som det individuella samtalet upplevs kunna vara.

En annan skillnad är vem medarbetaren sätter fokus på. I det individuella samtalet hamnar fokus på chefen och personen medan i samtal i grupp kommer verksamhetens behov och mål in. I gruppen samtalas det om hur arbetsuppgifterna genomförs och kan göras annorlunda för att nå målen. Det blir en bättre förståelse för helheten i verksamheten i ett utvecklingssamtal i grupp.

Det finns ingen större acceptans bland de intervjuade att frånga de individuella utvecklingssamtalen. Det som medarbetarna vill ha är individuella utvecklingssamtal tillsammans med chefen. I samtalen tas det upp frågor om enskilda problem eller om lönen, vilket inte ses som möjligt att göra i gruppen.

Några ytterligare orsaker till varför inte utvecklingssamtal i grupp kan ersätta individuella samtal sägs vara att det kan finnas de som hämmas av att prata i grupp. Utvecklingssamtal i grupp ställer mycket stora krav på chefen som samtalsledare.

⁶⁴ Ljungström. 2001. s 35., Ronthy. 2002. s 30., Valpola. 2006. s 70., Hornstrup. 2006. s 22., Mehrens. 1998. s 53., och Andersson. 2007. s 15-16.

5.2. Trygghet i gruppen framhålls som viktigt!

Medarbetare såväl som chefer framhåller tryggheten som viktig för att kunna genomföra utvecklingssamtal i grupp. Redan innan studien startar framför cheferna att de måste få verktyg för att kunna genomföra samtalen. Detta kan vara ett uttryck för oro. Ångesten och oron som olika forskare beskriver inför och under utvecklingssamtal ska inte underskattas.⁶⁵ Detta påverkar hur samtalet sker i gruppen och vad som kommer ut av det.⁶⁶

Alla cheferna genomförde sina utvecklingssamtal med godkänt resultat av sina medarbetare. Både medarbetarna och cheferna beskriver grupperna som trygga och därför gick det bra att genomföra samtalen i grupp. Däremot finns det chefer som inte skulle genomföra utvecklingssamtal i grupp om de inte känner sig trygga med gruppen.

Utvecklingssamtal i grupp i denna studie uppfyller i tre av grupperna de uppställda kraven, från litteraturen inom området, att gruppen inte ska vara för stor och den ska vara naturligt sammansatt utifrån arbetsuppgifterna, verksamheten och vara underställda en gemensam chef.⁶⁷ Under samtalet diskuteras också arbetsrelaterade frågor, samarbetsfrågor och en del chefsfrågor.

Tyvärr kan studien inte svara på om grupperna hämmades under samtalen, så som Wilhelmsson anger att det skulle kunna ske.⁶⁸ Alla intervjuade uppgav att klimatet upplevdes som öppet och att alla deltog någorlunda aktivt, förutom i den största gruppen. Om det där beror på storlek eller inte är svårt att svara på. Gruppstorleken kan ha påverkat samtalet tillsammans med att nya gruppdeltagare tillkom under utvecklingssamtalet i grupp, vilka annars inte normalt ingår i arbetsgruppen.

I de grupper som bestod av fem eller sex medarbetare har hela gruppen deltagit aktivt, enligt de intervjuade. I den största gruppen med 11 medarbetare var det bara hälften som deltog aktivt. Detta kan ha inneburit att det blev en subgruppering som kan ha hindrat utvecklingen och diskussionen. Även chefen kan ha upplevt ångslan och påverkats av att många inte sade något, trots att de fick frågor. Det ligger nog ett värde i att inte ha allt för stora grupper, att inte vara mer än sex till åtta personer och att också träffas ett par gånger med neutrala frågor innan man övergår till mer personliga diskussioner, vilket Engquist föreslår.⁶⁹

Vid utvecklingssamtal i grupp framhålls att kritik mot chefen med fördel kan diskuteras. Det skapar en trygghet när hela gruppen deltar istället för när en person sitter ensam och har sitt individuella utvecklingssamtal med chefen. Studien stödjer därmed Jönsson som menar att med utvecklingssamtal i grupp är det större chans att chefen får ärliga svar eftersom det är hela gruppen som framför kritiken.⁷⁰

⁶⁵ Fellingner. 2005. s 10-11., och Engquist. 2000. s 234-236.

⁶⁶ Engquist. 2000. s 234-236.

⁶⁷ Ronthy. 2007. s 45-47., Hornstrup. 2006. s 21-23., och Jönsson. 2004. s 33.

⁶⁸ Wilhelmsson. 1998. s 12.

⁶⁹ Engquist. 2000. s 234-236.

⁷⁰ Jönsson. 2004. s 35.

5.3. Förberedelsen inför samtalet

Studien visar att cheferna ägnade mycket tid åt att förbereda sig inför utvecklingssamtalen i grupp. En orsak kan vara att det var helt nytt för dem och att de var oroliga inför samtalen.

Fokus i förberedelserna inför gruppsamtalet var verksamhetsfrågor och hur arbetet kan utvecklas i arbetslaget och inte frågor om individen. Det genomfördes också introduktionsmöten inför utvecklingssamtalen i grupp eftersom chefen ville försöka tydliggöra syfte och mål med samtalet. Detta sker inte inför individuella utvecklingssamtal.

Utvecklingssamtalen i grupp uppfyller Engquists krav på att det är ett samtal mellan chef och medarbetare. Samtalen var planlagda och förberedda, det fanns ett frågeschema som följdes och information gavs inför samtalen. Samtalen var också systematiska. Cheferna följde sina frågemallar och samtalen planerades att återkomma regelbundet i några av grupperna. Resultatanalysen visar också att vid individuella samtal delas det ut ett frågeformulär och sedan träffas chefen och medarbetaren på angiven plats och tid.⁷¹

Medarbetarna upplevde dock inte att syfte och mål tydliggjorts tillräckligt utan endast att samtalen i grupp ingår i en studie. Det är också cheferna som arbetar fram frågorna utan större delaktighet från medarbetarna. Trots detta visar resultatanalysen att det är samtal som är någotsånär jämbördiga dialoger utifrån Lindgrens resonemang: samtalen sker inte på chefernas arbetsrum, checklistor följs, gemensamt introduktionsmöte har genomförts, medarbetarna har förberett sig inför samtalet och uppföljning sker.⁷²

5.4. Ingen tidsvinst

Studien visar att tidsmässigt varade samtalen från ca en och en halv timma till nästan tre timmar. Det var den största gruppen med 11 medarbetare som tog längst tid. Cheferna är tveksamma till om samtal i grupp är en tidsbesparing, vilket stöder den del av litteraturen som anser att utvecklingssamtal i grupp inte är någon tidsbesparing.⁷³

Cheferna la ner mycket tid på sina förberedelser inför samtalen. De deltog i en utbildningsdag, arbetade fram frågor utifrån en checklista, genomförde introduktionsmöten och kompletterade utvecklingssamtalen i grupp med individuella utvecklingssamtal eftersom medarbetarna ville ha sina individuella utvecklingssamtal. Det tog också tid att skapa trygghet och tillit i gruppen och för chefen att lära sig att vara samtalsledare i en grupp.

Vinsten med att samtala i grupp är istället att frågorna skapar en förståelse för verksamheten i dess helhet och att det diskuteras frågor som rör arbetsmiljö, verksamhets- och arbetsrelaterade frågor.

⁷¹ Engquist. 1990. s 26.

⁷² Lindgren. 2001. s 245-248.

⁷³ Ljungström. 2001. s 34., och Hagelund. 1998. s 7-13.

5.5. Slutord

Alla intervjuade är positiva till utvecklingssamtal i grupp men majoriteten har inte någon acceptans för att inte också individuella utvecklingssamtal skall förekomma med chefen.

I det individuella ska det vara personligt, handla om individen, vara ett samtal enbart mellan chefen och den anställde medan ett utvecklingssamtal i grupp handlar om verksamhet, arbetsmiljö, mål och arbetsrelaterade frågor. Alla ser det av stort värde att ha det så uppdelat mellan de båda samtalsmetoderna.

Upplevelsen är också att tryggheten i gruppen är viktig för att kunna genomföra utvecklingssamtalen i grupp, speciellt cheferna framhåller detta.

Denna studie har inte studerat *hur* samtalsprocessen förlöpt i de olika grupperna, men det har inte heller varit huvudsyftet med studien. Fortsättningsvis skulle det kunna vara av stort intresse att undersöka vad det samtalas om och hur det görs i gruppsamtal samt hur samtalen följs upp och hur de påverkar det vardagliga arbetet för gruppen.

5.5.1. Metodval - en kort reflektion

Givetvis har också metodvalet i studien sina för- och nackdelar. Fördelen som jag ser det är att jag försökt minimera min förutfattade uppfattning om utvecklingssamtal, individuellt eller i grupp, genom att inte fördjupa mig i litteraturen innan intervjuerna.

En nackdel är att jag inte från början kunnat ta hjälp av frågeställningar som redovisas i litteraturen. Metoden hade också som syfte att tona ner min roll som processägare och istället förstärka forskarrollen.

Det är svårt att intervjuas och först när intervjuerna skrivits ut kan jag se att jag borde ha följt upp vissa svar under själva intervjun. Därtill funderar jag på om det kanske varit bättre att först göra en enkätundersökning. Enkäterna kunde jag sedan ha följt upp med ett par djupintervjuer. Urvalet kunde då ha varit någon chef och några medarbetare som angett intressanta svar på enkäten.

Studien visar på att det är enklare att tala *om* än *med* en person, även om alla säger att de tror att det i deras grupp skulle gå att prata *med* varandra. Dessutom är det bekvämt att lägga ansvaret på chefen för att lösa eventuella konflikter, vilket ställer nya frågor om hur chefs- och ledarskapet fungerar.

Att alla vill ha kvar de individuella utvecklingssamtalen anser jag beror på att dessa fyller ett behov av att bli uppmärksammad och få prata om sig själv. I utvecklingssamtal i grupp skulle kanske chefen pröva att ha mer fokus på individen och att gruppen får i uppgift att observera själva samtalet mellan chefen och en gruppmedlem för att sedan kunna gemensamt reflektera över vad som diskuterades, ett s.k. kollegiesamtal.⁷⁴

En fråga som jag funderat över är om deltagarna kunnat besvara frågan om huruvida de vill ersätta individuella utvecklingssamtal med utvecklingssamtal i grupp och så fall varför eller

⁷⁴ Hornstrup. 2006. s 20-21.

varför inte? Vid genomförandet av denna studie är det första gången deltagarna genomför utvecklingssamtal i grupp medan de är vana vid att ha årliga individuella utvecklingssamtal. Troligtvis är deltagarna i studien trygga och erfarna med individuella utvecklingssamtalen, vilket inte tordes kunna sägas motsvarande om utvecklingssamtal i grupp. Av svaren att döma vill deltagarna inte helt oväntat också behålla sina individuella utvecklingssamtalen och inte ersätta dem med utvecklingssamtal i grupp. Även vad deltagarna anser som ska samtalas om i de olika samtalsmodellerna kan bero på just att de inte är vana vid att samtala i grupp. Därmed får vissa slutsatser stå för studien just nu men borde prövas på nytt om två till tre år när grupperna genomfört fler utvecklingssamtal i grupp och därmed också fått rutin på metoden.

5.5.2. Vad har studien bidragit med i forskningen kring utvecklingssamtal i grupp?

Denna studie har tyvärr inte bidragit med så mycket nytt till forskningen kring utvecklingssamtal i grupp utan har mest verifierat det som framkommer i litteraturen t ex att de bör kompletteras med individuella utvecklingssamtal.

Om jag hade använt mig av ovanstående frågor kanske mitt bidrag kunnat vara större och intressantare. Fast, om jag inte genomfört studien på detta sätt kanske jag inte hade kommit på frågorna.

Litteraturförteckning

- Abrahamsson, B. & Andersen, A, J. (2000). *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*. Malmö. Liber Ekonomi.
- Andersen, A, J. (2005). *Skick och oskick på jobbet*. Stocksund, Norge. Idrinia förlag.
- Andersson, A. (2007). *Utvecklingssamtal i grupp ett alternativ till individuella utvecklingssamtal*. D-uppsats. Högskolan Kristianstad.
- Asplund, J. (1992). *Det sociala livets elementära former*. Göteborg. Korpen.
- Ekstedt, E. & Jönsson, G. (2005). *Att leda platta organisationer*. Stockholm. Nordstedts Juridik AB.
- Engquist, A. (1990). *Utvecklingssamtal som förändringsinstrument*. Stockholm. Almqvist & Wiksell International.
- Engquist, A. (2000). *Kommunikation på arbetsplatsen*. Stockholm. Prisma.
- Fellinger, Å-M. (2005). *Svåra medarbetarsamtal*. Stockholm. Schibsted förlag.
- Fellinger, Å-M. (2007). *Chefen som kunde tala med medarbetare*. Stockholm. Schibsted förlag.
- Frick, G. (2004). *Lönesamtal*. Uppsala. Konsultförlaget Uppsala publishing house.
- Granberg, O. (2004). *Lära eller läras*. Lund. Studentlitteratur.
- Granberg, O. (2008). *Organisation och ledarskap*. Lund. Studentlitteratur.
- Hagelund, B. (1998). *Medarbejdersamtaler i grupper – udvikling af kompetence og organisation på en ny måde*. Samfundsvidenskablige Fakultet. Københavns universitet. Artikeln är hämtad den 25 december 2008 från <http://www.sitecenter.dk/bentehagelund/nss-folder/artikler>
- Hagström, B. (1979). *Frågeteknik i utredningsarbete*. Lund. Universitetsförlaget Dialogos.
- Hornstrup, C. (2006). ”Indledning” i Hornstrup, C (red). *Udviklingssamtaler i grupper*. ss. 1-14. København. Jurist- og Ekonomforbundets Forlag.
- Hornstrup, C. (2006). ”Gruppesamtaler – nogle generelle overvejelser” i Hornstrup, C (red). *Udviklingssamtaler i grupper*. ss. 15-40. København. Jurist- og Ekonomforbundets Forlag.
- Jönsson, G. (2004). *Utvecklingssamtal och andra samtal som ledningsinstrument*. Stockholm. Norstedts Juridik AB.
- Lindgren, M. (2001). *Utvecklingssamtal mellan chefer och medarbetare*. Lunds universitet. Institutionen för nordiska språk.
- Ljungström, K. (2001). *Samtal på jobbet*. Uppsala. Konsultförlaget Uppsala Publishing House.

- May, T. (1997). *Social Research*. Buckingham, UK. Open University Press.
- Mehrens, S. (1998). *Samtal som arbetsmetod*. Lund. Studentlitteratur.
- Ronthy, M. (2002). *En ny generation utvecklingssamtal*. Hägersten. Amfora
Samtalsakademien.
- Ronthy, M. (2007). *Utvecklingssamtals 7 nycklar*. Malmö. Liber.
- Ronthy-Östberg, M. & Rosendahl, S. (1999). *Samtal som utvecklar*. Malmö. Liber.
- Senger, M, P. (1995). *Den femte disciplinen*. Stockholm. Fakta info direkt.
- Svenning, C. (1997). *Metodboken*. Eslöv. Lorentz Förlag.
- Thordarson, W, K. (2005). *Styra samtal*. Malmö. Liber.
- Valpola, A. (2006). *Lyckas med utvecklingssamtalet*. Kista. Docendo Sverige AB.
- Wilhelmson, L. (1998). *Lärande dialog – samtalsmönster, perspektivförändring och lärande i gruppssamtal*. Arbetet och hälsa 1998:16. Pedagogiska institutionen, Stockholms universitet, Arbetslivsinstitutet.

Bilaga: Intervjuguide

Uppvärmningsfrågor

1. Beskriv vem du är
2. Vad är dina arbetsuppgifter?

3. Beskriver gruppen?
4. Beskriv hur upplevde du att ha utvecklingssamtal i grupp?
5. Hur förberedde du dig inför utvecklingssamtalet i grupp?
(- Hur skiljer det sig emot hur du skulle förbereda dig inför ett enskilt samtal?)
6. Medarbetaren: Hur tydliggjordes syfte och mål med utvecklingssamtal i grupp av samtalsledaren?
Chef: Hur tydliggjorde du syfte och mål med utvecklingssamtal i grupp för medarbetarna som deltog i samtalet?
7. Vilka frågor/vad tog ni upp i under samtalet?
8. Beskriv dialogen i utvecklingssamtalet och mellan de som deltog i samtalet
9. Beskriv hur du upplevde reaktionen i gruppen på att genomföra utvecklingssamtal i grupp?
10. Hur vill du beskriva skillnaden mellan att ha utvecklingssamtal i grupp kontra individuella utvecklingssamtal?
11. Beskriv hur du kände dig med gruppen
12. Vad upplever du inte kunna samtala om i gruppen?
13. Chefen: Hur upplever du din roll som samtalsledare i gruppen?
Medarbetaren: Hur upplever du din samtalsledare för gruppen?
14. Beskriv hur upplevde du samtalsklimatet i gruppen
15. Beskriv vad du upplever som positivt med att ha utvecklingssamtal i grupp
16. Beskriv vad du upplever som negativt med att ha utvecklingssamtal i grupp
17. Skulle du vilja fortsätta med utvecklingssamtal i grupp i framtiden?