

HÖGSKOLAN KRISTIANSTAD

Institutionen för beteendevetenskap

C-uppsats i Pedagogik

(41-60p) 10 poäng

Vt 06

Används utvecklingssamtal till att också utveckla ledarskapet?

Chefers tankar i kvalitativa intervjuer om
utvecklingssamtalens möjligheter

Författare: Annika Salomonson

Handledare: Britten Ekstrand

Uppsats vid Högskolan Kristianstad
(41-60p) 10p i Pedagogik.

Salomonson, Annika (2006) *Används utvecklingssamtal till att också utveckla ledarskapet? – Chefers tankar i kvalitativa intervjuer om utvecklingssamtalens möjligheter*

Handledare: Britten Ekstrand

Sammanfattning

Syftet med min studie är att försöka ta reda på hur några ledare tänker omkring möjligheterna att utveckla sitt eget ledarskap genom utvecklingssamtal. Oftast tycks det vara medarbetaren som står i centrum för utveckling och förbättring när utvecklingssamtal hålls. Kvalitativa intervjuer med fem ledare, som genomför utvecklingssamtal med sina medarbetare, har genomförts. Resultatet visade att ledarna inte använder utvecklingssamtalet till att fokusera sitt eget ledarskap. Ledarna poängterade vikten av att hålla en ömsesidig dialog, men betonade att man genom den ville ge medarbetarna utrymme att föra fram förslag på hur de ville förbättra sin arbetssituation till exempel. Ledarnas uppfattning om sin egen roll rimmar väl med den traditionella synen på ledarskapet. Tid för självreflektion, självkritik eller diskussioner om intersubjektivitet finner man inte lika viktigt. Även om man ser att möjligheterna kanske kunde finnas.

Nyckelord: Utvecklingssamtal, ledarskap, kommunikation, lärande, självreflektion

Innehållsförteckning

SAMMANFATTNING	2
INNEHÅLLSFÖRTECKNING	3
INLEDNING	4
BAKGRUND OCH PROBLEMDISKUSSION	4
TIDIGARE FORSKNING	5
LEDARENS UTVECKLING	5
UTVECKLINGSSAMTAL	7
<i>Hur syftet beskrivs och definieras</i>	7
<i>Förberedelser av utvecklingssamtalen</i>	8
<i>Utvecklingssamtalens mål</i>	9
SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING	10
METOD	11
VAL AV UNDERSÖKNINGSMETOD	11
URVAL	11
GENOMFÖRANDE	12
ETISKA ÖVERVÄGANDE	13
METODKRITIK	14
RESULTAT	14
LEDARENS SYFTE MED UTVECKLINGSSAMTAL	15
UTVECKLINGSSAMTAL	18
<i>Förberedelser</i>	18
<i>Mål</i>	19
<i>Platsen för utvecklingssamtal</i>	21
<i>Åtgärder för medarbetarna</i>	22
LEDARENS PEDAGOGISKA SYNSÄTT	24
<i>Ledarens förhållningssätt</i>	24
<i>Ledarpositionens inverkan</i>	25
LEDARENS UTVECKLING	27
ANALYS OCH DISKUSSION	30
UTVECKLINGSSAMTAL	30
LEDARENS PEDAGOGISKA SYNSÄTT	31
LEDARENS UTVECKLING	32
SLUTSATSER	33
BILAGA 1: INTERVJUGUIDE	38

Inledning

Bakgrund och problemdiskussion

Under en vår, för något år sedan, arbetade jag fyra månader på en fabrik med mycket omorganiseringar. Ledaren på fabriken hade krav på sig att genomföra omorganiseringar som kunde göra koncernen mer konkurrenskraftig gentemot andra företag. Bakkas (2001) organisationsteori drar paralleller till företags omorganiseringar. De förändringar som företag blir utsatta för ligger till grund i ekonomiska, teknologiska, marknadsmässiga samt demografiska omställningar. Bakka (2001) förklarar vidare företagens omställningar som uppstår på grund av nya krav på målstyrning, besparingar, privatisering samt kompetens. Syftet med att ledaren genomför omorganiseringen är att verksamheten kan överleva konkurrensen från liknande företag. Fabrikens ledare, var väl medveten om att förändringarna inte gynnade det klimat, som redan existerade på arbetsplatsen. Omorganiseringarna var för ledaren svåra att genomföra, eftersom företaget inte hade återhämtat sig från den förra omorganiseringen. Den aktuella organisationsförändringen handlade om stora besparingar, vilket bland annat innebar att ledaren var tvungen att säga upp medarbetare som arbetade inom företaget. Medarbetare vilka ledaren har arbetat tillsammans med, i många år sida vid sida. Scenariot är bara ett av många man skulle kunna beskriva i samband med omorganisationer och ledarens utsatta position.

Arbetsuppgifter vid omorganiseringar medför flera svåra moment som ledaren ställs inför när han ska få organisationen att fungera. Ledaren har ibland svårt för att genomföra sina arbetsuppgifter och bör få möjlighet att stanna upp och tänka till om sin arbetssituation. I samband med att ledaren har ett hårt arbetstempo, är det enligt Ylinenpää (1997), viktigt för ledaren att analysera sin verksamhet för att sätta upp mål som personalen kan arbeta efter. I detta sammanhang dyker ofta utvecklingssamtalen upp. Utvecklingssamtal är ett arbetsrelaterat kontinuerligt verktyg, vilket handlar om vad parterna ska leva upp till i utförandet av sina arbetsuppgifter. Enligt Dalin (1997) är utvecklingssamtal en form av kommunikationsverktyg för medarbetaren och ledaren, som skiljer sig från arbetets all dagliga samtal. Dagens föränderliga verksamheter kan fungera bättre om ledaren och medarbetarna får möjlighet att skapa en ömsesidig kommunikation. Utvecklingssamtal som en ömsesidig kommunikation kan, enligt Nilsson & Waldermarsson (1994), leda till att ledaren och medarbetaren får insikt i varandras innebörder, upplevelser, tankar, känslor, handlingar samt värderingar. Ledare och medarbetare som får insikt i varandras arbetsuppgifter kan tillsammans hitta metoder att förbättra sina arbetsprestationer. Ett stort ansvar, för verksamheten och sina medarbetare ligger på ledaren. Det borde därför vara viktigt för ledaren att också använda utvecklingssamtal för att uppnå en självreflektion som kan leda till en förbättring av ledaregenskaperna. Enligt Angelöv (2002) har ledaren en betydande roll för arbetsplatsens medarbetare. Det är då viktigt att ledaren får reda på hur han utför sitt ledarskap eftersom han ska uppmuntra, leda och stödja medarbetarna i de dagliga arbetsrutinerna. Ledaren har, enligt Brief & Weiss (2002), en stor betydelse för vilket beteende medarbetarna har gentemot sitt arbete. Ledare som utstrålar entusiasm och energi kan skapa en större motivation hos medarbetarna.

På arbetsplatsen jag inledningsvis nämnde något, fick jag bli varse vilka krav som ställs på

fabrikens ledare. Ledare behöver ibland få möjlighet att stanna upp så att inte arbetsbördan blir för stor. Utvecklingssamtal är en ömsesidig kommunikation. Det föll mig intressant att titta närmare på, om det genom utvecklingssamtal också kunde vara tal om ett ömsesidigt givande och tagande. Om båda parter kunde utvecklas i dialog, om ledaren såg möjligheterna att få feedback i sitt ledarskap. Hur ser man på ledarskapet? Finns det också skäl att diskutera behovet av att kontinuerligt utveckla ledarrollen i interaktion med medarbetarrollen och organisationen?

Tidigare forskning

Studiens avsikt är att ta reda på hur ledare tänker omkring utvecklingssamtalets möjligheter att också utveckla ledarskapet. Studien fokuserar på områdena ledarens utveckling samt utvecklingssamtal. Tidigare forskning ger genom vetenskapliga studier och annan litteratur en övergripande bild av hur ledaren kan uppnå ett utbyte i utvecklingssamtalen.

Ledarens utveckling

Medarbetarna är de som står i fokus för utveckling, medan det är sällan förekommande att även ledaren får möjlighet att utvecklas. En av anledningarna till att medarbetarna får mer uppmärksamhet i utvecklingssamtalen, är att samtalen inte är ömsesidiga. Bristen på ömsesidig återkoppling förklaras i svensk forskning av Forsström (2000), i vilken fyra tillförlitliga utvecklingssamtal har analyserats. Resultaten visar att ledaren och hans medarbetare inte är jämbördiga under de utvecklingssamtal som genomförs. Ledaren dominerar i två av samtalen medan medarbetaren dominerar i det andra två. Dominansen, som visas i utvecklingssamtalen, gäller förstås att ledaren är den som är den starka parten som inleder och avslutar samtalen. Forsström anser vidare att medarbetarna överlag är nöjda med utvecklingssamtalen och samtliga har en positiv inställning till den här typen av samtal. I samtliga fyra utvecklingssamtal kan Forsström inte utläsa någon brist på ömsesidig respekt och åsiktsfrihet. Det saknas däremot i stor utsträckning en ömsesidig öppenhet, där parterna ger varandra återkoppling. Utvecklingssamtalen leder till återkoppling för medarbetaren, men leder däremot inte till någon feedback för ledaren.

Bristen på en ömsesidig kommunikation leder till att endast medarbetaren får feedback av ledaren. I en handbok om utvecklingssamtal, av Jönsson (1989), kan ledaren få återkoppling under omständigheterna att utvecklingssamtalen är ömsesidiga. Först när dialogen är ömsesidig kan ledaren få feedback till utveckling av ledarens egenskaper. Betydelsen av utvecklingssamtalens ömsesidighet framkommer även i Gils (2001) forskning om utvärdering. Gil beskriver utvecklingssamtal som ett sätt för ledaren och medarbetarna att uppnå en djupare kommunikation. När ledaren och medarbetarna uppnår en ömsesidig kommunikation i utvecklingssamtalen vågar parterna lämna synpunkter på varandras arbetsprestationer. Många gånger är det medarbetaren som står i centrum för feedback, men Gils forskning visar att utvärderingen i utvecklingssamtalen även är viktig för att ledaren ska få respons på sitt ledarskap.

Gils (2001) forskning beskriver ett ömsesidigt utvecklingssamtal som ett sätt för ledaren att uppnå feedback. Betydelsen av att öka den existerande kvalitén på ledarskapet beskrivs i Cacioppes (2000) doktorsavhandling. Avhandlingen poängterar att ledarens kompetens kan förbättras när ledaren har möjlighet att få reda på medarbetarnas synpunkter. En ledare som

utvecklas blir bättre på att leda sina medarbetare och kan hantera sina arbetsuppgifter mycket bättre. Utvecklingen av ledarskapet kan, enligt Cacioppe (1998), leda till att ledaren vet när han bör tala, finnas tillgänglig, när arbetssituationen kräver det samt veta hur han ska handla vid ett visst tillfälle.

Adizes (1997) är en av världens mest ledande experter inom ledarskapsförändringar. En av hans böcker är, *Ledarskapet och dess fallgropar*, beskriver människors underliggande egenskaper och hur de kan utvecklas till goda ledaregenskaper. Ledare bör få möjlighet att utveckla så många ledaregenskaper som möjligt för att lösa situationen på arbetsplatsen samt få en bättre kontakt med medarbetarna. Ledaregenskaperna kan enligt Adizes förkovras och förtvinas, om de inte upplivas och tillfredsställs. Syftet med att en ledare utvecklar ledarskapet är att de sidor en ledare är mindre stark på kan förbättras. Ledare som blir hjälpta att hitta de undanliggande egenskaperna, vilka formar en god ledare, blir viktiga för hur ledaren bättre ska förstå hur situationen i verksamheten ser ut.

En ledarskapsutveckling skapas när ledaren tar åt sig medarbetarnas synpunkter om förbättringar. Två studier kring ledarskapseffektivitet, gjorda av Ashfords & Tsui (1991) samt Curphy m.fl. (1993), belyser hur ledaren tar till sig feedback för att utvecklas. Ashford och Tsuis studie gjordes på 387 ledare, där ledarna observerades av sina överanställda, underanställda samt arbetsgruppen. Resultatet visade att ledare som söker negativ feedback, ökar sin förståelse för hur feedbackkällorna kan appliceras i det vardagliga arbetslivet. Ledare kan genom att ta åt sig åsikter från sina medarbetare förhöja effektiviteten i verksamheten. De ledare som aktivt letar efter medarbetarnas synpunkter har förbättrade chanser till en bättre bedömning av sina egenskaper, och sätter sällan för höga mål för sig och sina medarbetare. Curphy m.fl. (1993) förklarar hur vissa människor kommer att ändra på sig när de vet vilka egenskaper som behöver förbättras, medan andra behöver lite mer hjälp på vägen. Ledare som känner behovet av att ta till sig medarbetarnas synpunkter kommer att gå in i en förändring till hundra procent, bibehålla den inestående kunskapen, samt finna ytterligare vägar att utvecklas.

Utvecklingssamtal som leder till att ledaren utvecklas är gynnsamma för att inte ledaren ska fastna i ett gammalt ledarmönster. Ledarskapet behöver ibland förnyas, vilket beskrivs i en amerikansk handbok av Gebelein m.fl. (1999). Det är viktigt för ledaren att få feedback från sina medarbetare som leder till att ledaren hittar vägar att utvecklas. Ledarens självreflektion belyses vidare i Smiths & Sharmas (2002) forskning om feedback. En ledare, som studerar sig själv, ökar sin självkänedom och börjar fundera på tänkbara möjligheter att förbättra sitt ledarskap. Ett sätt för ledaren att utvecklas är att använda de synpunkter som medarbetarna lämnar och göra en utvecklingsplan för sin utveckling. Ledarens möjlighet att ta åt sig medarbetarnas synpunkter förklaras vidare i en svensk forskning om pedagogik och ledarskap gjord av Ohlson (1996). En ledare som får ta del av medarbetarnas synpunkter, kan utarbeta en reflektion, som leder till att ledaren blir framgångsrik i sitt ledarskap. Ledarens reflektion innefattar tankar om ledarskapet, där ledaren stämmer av och når insikt i sitt agerande i yrkesrollen. När ledarens självreflektion har uppnåtts, skapas ett ökat utrymme för nya erfarenheter och kunskaper i olika ledarsituationer.

Det är inte alla ledare som känner att de får rimliga synpunkter från medarbetarna som leder till reflektion. Ledarens sätt att ta till sig reflektioner beskrivs i en handbok om utvecklingssamtal, skriven av Jönsson (1995). En ledare får först feedback på ledarskapet när ledaren ger utrymme för det. Känner ledaren behov av att utvecklas kommer ledaren att ta till sig medarbetarnas synpunkter för att utveckla sitt ledarskap. Cacioppe (1998) anser i sin

doktorsavhandling att ledare som inser betydelsen av att reflektera över sitt ledarskap kommer att vara trovärdig gentemot sina medarbetare. Ledare som tar till sig medarbetarnas synpunkter kan skapa en självinsikt som kan leda till förbättrade arbetsprestationer.

När ledaren har tagit till sig medarbetarnas synpunkter kan ledaren försöka förstå fördelen med att utveckla sitt ledarskap. Konsekvenserna av att ledaren utvecklas förklaras av Svennerståls (1996) avhandling om ledareffektivitet. Ledare som har uppnått en ledareffektivitet blir bättre på att hantera de krav som ställs på deras arbetsituation. Medarbetarna känner sig trygga med en ledare som kan hantera sina arbetsuppgifter. Ett utvecklat ledarskap bidrar enligt Svennerstål till att motivera medarbetarna till ett större engagemang och en högre prestationsnivå, samt ger dem en känsla av resultatuppnåelse. En amerikansk studie gjord av Avolio & Bass (1994) beskriver vidare hur medarbetare kan motiveras av en utvecklad ledare. Studien visar att ledarskapet kan ha en inverkan på medarbetarnas behovsnivå och utveckla vidare behov. En tillfredställd ledare kan öka medarbetarnas insikt i betydelsen, av att uppnå goda arbetsprestationer. Medarbetarna behöver inte längre känna några hinder att ompröva och utveckla det egna intresset för laget eller organisationens sak. Förbättringen av ledarskapet kan lättare förmedla en mental stimulering för medarbetarna, vilka ökar problemlösningsförmågan för att på ett effektivt sätt nå organisationens mål.

Ledare som lyckas att utvecklas inom organisationen kan enligt Svennerstål (1996), åstadkomma goda arbetsresultat, som går hand i hand med vad både ledaren och medarbetaren är intresserade av. Grunden till att ledaren kan motivera sina medarbetare är, enligt Avolio & Bass (1994), att ledaren, har använt utvecklingssamtalen till att få en positiv bild över sitt ledarskap. Ledare vilka har genomgått en utveckling av ledarskapet, kan lättare genomföra svårhanterliga arbetsituationer. Bertel & Crom (1999) beskriver i en amerikansk forskning hur ledare bör ha förmågan att hantera svåra arbetsuppgifter som dyker upp. Omorganiseringar tillhör en av de arbetsuppgifter som ställer krav på ledarens skicklighet. Vid omorganiseringar är det enligt Bertel & Crom (1999) viktigt att ledaren har en positiv självbild för att agera på bästa sätt. Ledare bör ställa sig frågan om de är tillräckligt kompetenta för att leda en organisation när den utsätts för påfrestningar. En ledare som inte kan hantera de krav som ställs på arbetsituationen, kräver en kontinuerlig utvärdering för att förändra sättet de agerar på. Ledare som ser betydelsen av att utvecklas, reflekterar över tidigare händelser och hittar nya sätt att agera. Ledare som undviker att se betydelsen av sin ledarförbättring, tar inte till sig medarbetarnas synpunkter och har därför svårt för att dra lärdom av det som hänt och att hantera framtida arbetsprestationer.

Utvecklingssamtal

I det tidigare kapitlet om ledarens utveckling stod det klart att de ledare som har en positiv inställning till att få feedback också kan utveckla sitt ledarskap. Ledarskapsteorierna visar betydelsen av att ledaren utvecklas för att bli motiverad samt att skapa motiverade medarbetare. I kapitlet om utvecklingssamtalet görs en teoretisk utredning om hur ledaren genom utvecklingssamtalets syfte, förberedelser samt mål kan finna möjligheter att utvecklas.

Hur syftet beskrivs och definieras

Utvecklingssamtalen bör leda till att ledaren och medarbetaren hittar möjligheter att skapa en

meningsfull feedback. Ett ömsesidigt utvecklingssamtal är, enligt Jäghults (1989) handbok för planering av utvecklingssamtal, en förutsättning för ett gemensamt utbyte av synpunkter. Syftet med utvecklingssamtal, förklaras av Jäghult (1989), som ett sätt att ta upp tidigare synpunkter och jämföra med vad som har förbättrats eller om det finns nya möjligheter att förändra sin egen yrkeskompetens. Utvecklingssamtalen bör ge möjlighet för ledaren och medarbetaren att ge råd och utbyta åsikter om hur parterna har agerat i en viss arbetssituation. Ledaren och medarbetaren bör regelbundet planera och stämma av sina uppfattningar om vad som förväntas bli bättre i arbetsprestationerna.

En förutsättning för att ledaren tillsammans med sina medarbetare ska få synpunkter på sitt ledarskap är att utvecklingssamtalen är ömsesidiga. Albinsson (1998) förklarar vikten av att ledaren och medarbetaren genomför ömsesidiga utvecklingssamtal. Syftet med ett ömsesidigt utvecklingssamtal är att skapa en atmosfär, vilken gör att individerna känner sig uppskattade och delaktiga. När kommunikationen skapar jämlikhet kan ledaren och medarbetaren föra fram rimliga synpunkter som leder till en förbättring av arbetssituationen. Ömsesidiga utvecklingssamtal poängteras även i de amerikanska forskningarna av Milliman m.fl. (2001) och McLagan (2000). I Millimans m.fl. (2001) forskning framgår det att de ledare, samt medarbetare, vilka har en nära kommunikation, också kan klargöra missuppfattningar och slutsatser och få fram nya sätt att tänka. Utifrån McLagan (2001) bör utvecklingssamtalen vara ett sätt för ledaren och medarbetaren att få utrymme till stimulerande synpunkter som leder till utveckling. Ledare och medarbetare som får rimliga synpunkter kan reflektera över sina arbetsprestationer på ett sätt som skapar bättre samarbete i svåra arbetssituationer.

Utvecklingssamtalens syfte med att ledaren och medarbetaren lämnar synpunkter på varandras arbetsprestationer, framhålls i Engquists (1999) och Jönssons (1995) handböcker kring utvecklingssamtal. Utvecklingssamtalen beskrivs i handböckerna som ett sätt för ledaren och medarbetaren att gemensamt utvecklas i arbetssituationen. Engquist (1999) betonar att syftet med utvecklingssamtalen är att ledaren tillsammans med sina medarbetare, bör få möjlighet att utveckla sina tankar och värderingar om arbetssituationen. Utvecklingssamtalen bör leda till att ledaren får synpunkter från sina medarbetare. Medarbetarnas synpunkter kan ge ledaren möjlighet att utveckla och förbättra sitt ledarskap och fullgöra sitt verksamhetsansvar gentemot sina medarbetare.

Betydelsen av att ledaren och medarbetaren får feedback i utvecklingssamtalet beskrivs vidare i en svensk forskning gjord av Lindblom (1996). Regelbunden feedback leder till att medarbetarna får ett utbyte av synpunkter på hur arbetet och samarbetet har fungerat, samt vad som kan förbättras. Fackförbundet SIF (2004) är av samma åsikt som Lindblom (1996). Syftet med kontinuerliga utvecklingssamtal är enligt fackförbundet SIF (2004) ett sätt för ledaren och den gemensamma organisationen att utvecklas.

Förberedelser av utvecklingssamtalen

I förberedelserna av utvecklingssamtalet är det viktigt att ledaren planerar och genomför utvecklingssamtalet på rätt plats. Enligt två handböcker i utvecklingssamtal, av Engqvist (1990) och Ekstam (2001), fyller platsen en viktig funktion när utvecklingssamtal ska genomföras. Engquist (1990) beskriver att de utvecklingssamtal som genomförs på en neutral plats, är dem som är de mest strukturerade. Ledare och medarbetare som befinner sig på en neutral plats finner en ömsesidighet, vilket gör det möjligt för båda parter att komma med synpunkter. Enligt Ekstam (2001) bör valet av plats vara den bästa möjliga för att ett

kvalitetsmässigt meningsutbyte ska äga rum i utvecklingssamtalet.

Utvecklingssamtalets förberedelser bör enligt Jäghult (1989) ta upp hur medarbetarens arbetssituation har utvecklats från föregående utvecklingssamtal. I utvecklingssamtalen bör det även diskuteras om ledaren ser betydelsen av en förbättring. Det är ledarens ansvar att utveckla sitt ledarskap, samt se till att medarbetaren uppnår en individuell utveckling. Enligt Jönsson (1995), är förberedelserna inför utvecklingssamtalet viktiga för att ledaren och medarbetaren, bättre ska förstå utvecklingssamtalets sammanhang och helhet. Ledaren och medarbetaren får ett bättre sammanhang över utvecklingssamtalet genom att utgå ifrån punkter som beskriver parternas arbetsprestationer. I förberedelserna börjar ledaren med att sitta ner med sina medarbetare för att gå igenom de punkter som finns från föregående samtal. Genom att göra genomgången av tidigare arbetsprestationer, kan ledaren och medarbetarna se, vilka förändringar som krävs för en förbättring av arbetssituationen. Ledaren och medarbetarna diskuterar punkterna omkring arbetsprestationerna under ett år tillbaka. Detta görs för att se hur arbetet har fungerat, vad som har varit bra och vad som har varit mindre bra. Utifrån arbetsprestationerna sätter ledaren och medarbetaren upp mål, och utifrån dem, utreda möjligheterna för framtida arbetsuppgifter och utvecklingsmöjligheter.

Utvecklingssamtalens mål

Det är viktigt att samtalets parter sätter upp realistiska mål som följs upp och skapar en förbättring av arbetssituationen. Detta framhålls i två amerikanska undersökningar gjorda kring utvecklingssamtal, av Burke (1996) och Capko (2003). Enligt Burke (1996) blir målen i utvecklingssamtalen mer specifika och resultatrika om ledaren tillsammans med medarbetaren gemensamt sätter upp dem. Ibland brister det i kommunikationen mellan ledaren och medarbetaren när det ska fastställas vilka arbetsprestationer som ska uppnås. Konsekvenserna av att parterna har för lite information om vilka mål som ska uppfyllas leder till svårigheter med att veta vad som behöver förändras. Ledaren och medarbetaren kan få mer information genom att gemensamt sätta upp mål, vilket förklaras av Capko (2003). Ledaren bör tillsammans med medarbetaren sätta upp mål som kan följas upp. Det går annars inte att veta vad som fungerar respektive inte fungerar i arbetet. Ospecifika och orealistiska mål gör det svårt för ledaren och medarbetaren att förbättra sina arbetsprestationer.

Mål som ledaren och medarbetarna uppfyller för att förbättra arbetsprestationerna, kan enligt den pedagogiska svenska forskaren Mikkelsen (1998), delas in i arbetsmål och utvecklingsmål. Mikkelsens indelning av mål, beskriver hur utvecklingssamtalen innefattar lärande och förbättringar av kunskaper, färdigheter, samt medarbetarens och ledarens utveckling. Betydelsen av utvecklingsmål är att ta reda på vad den enskilde individen bör göra och lära sig, för att förbättra sina arbetsprestationer. Utvecklingsmålen utformas utifrån företagets behov och med utgångspunkt i medarbetarens kvalifikationer och uppnådda resultat. Arbetsmål innehåller verksamhetsidéer, nyckelvärden samt strategiska planer, vilka är knutna till värdet i organisationen. Utvecklingssamtalets utvecklingsmål bestäms enligt Mikkelsen (1998) utifrån arbetsmål. Enligt den svenska pedagogen Egidius (2002), bör ledaren tillsammans med medarbetaren koncentrera utvecklingssamtalet på att ta upp de punkter som kommit upp i anslutning till arbetsmålen. De synpunkter som har kommit fram bör enligt Egidius (2002) användas för att se hur parterna har hanterat sina arbetsuppgifter. Utifrån arbetsmålen kan ledaren se hur utförandet av en uppgift brister i precision och effektivitet.

Målen kan enligt Engquist (1999), användas för ledarens tankegångar och önskningar om vilka kompetenskrav som finns på medarbetaren i ett utvecklingssamtal. Målen är enligt Engquist (1999) uppbyggda av konstruktiva frågor som ledaren använder för att få reda på hur medarbetaren lever upp till de krav som finns inom organisationen. Ledaren får genom målen svar på, vad som är av tillfredsställelse, vad som behövs förändras på arbetsplatsen samt ger ledaren information om hur han leder sin verksamhet. Frågorna som används i utvecklingssamtalet kopplar Jäghult (1989) till ett bedömningsformulär, vilket ledaren diskuterar tillsammans med sina medarbetare. Målen i ett bedömningsformulär handlar om arbetsbeskrivningar för hur ledaren och medarbetaren på bästa sätt ska försöka uppnå dem. Ledaren bör tillsammans med sina medarbetare använda sig av ett bedömningsformulär för att skapa ett meningsfullt utvecklingssamtal.

Jäghult (1989) för fram frågorna i bedömningsformuläret, vilka innefattar;

- ”Vad anser du vara viktigare än något annat i ditt arbete just nu”?
- ”Var tycker du att de speciella problemen finns”?
- ”Vad är mest väsentligt för dig under den kommande perioden”?
- ”Vad är du mest intresserad av för tillfället”?
- ”Inom vilka områden anser du att du behöver utvecklas mer inom”?

Utvecklingssamtal bör planeras utifrån frågor som;

- ”Vad vill du göra i framtiden”?
- ”Vad bör du göra i framtiden”?
- ”Vad kan du göra i framtiden”?

Frågorna i utvecklingssamtalet bör undvika fraser som;

- ”Hur mår du” – frågor och
- ”Tack, bara bra” – svar

Dagens organisationer har enligt Mikkelsen (1998) krav på sig att få ett så godartat resultat som möjligt. Det är därför viktigt att ledaren och medarbetaren kontinuerligt sätter upp mål för att utvärdera varandras arbetsprestationer. Ledaren har det övergripande ansvaret för organisationen och dess medarbetare och utvecklingssamtalens mål är enligt Mikkelsen (1998) en del i att göra ledarskapet bättre. Återkopplingen i utvecklingssamtalet bör därför vara en central del av avdelningens och den enskildes utvecklingsmål.

Syfte och frågeställning

Syftet med min studie är att ta reda på hur ledare tänker omkring utvecklingssamtalens möjligheter att också utveckla ledarskapet och vilka möjligheter till detta utvecklingssamtalen ger.

Min frågeställning:

Hur tänker chefer om utvecklingssamtalens möjligheter att också utveckla det egna ledarskapet?

Metod

I metoden redogörs för de metoder som använts vid arbetet med studien. Valet av undersökningsmetod, urval samt studiens genomförande redovisas. I metoden behandlas de etiska övervägande, vilka har legat till grund för etiska hänsynstaganden i min studie.

Val av undersökningsmetod

Med utgångspunkt från mitt syfte och mina föreställningar fann jag att en kvalitativ forskningsansats var mest lämpad för studien. En kvalitativ forskningsansats kan enligt Åsberg (2001) ta avstamp i allt från fenomenologi och hermeneutik till deltagande observation inkluderat empatisk förståelse. Med min ambition att försöka förstå hur man tänker omkring sitt ledarskap och möjligheterna att utvecklas genom utvecklingssamtal, fanns det inte så stort val. Åsberg (2001) är av den åsikt att valet av metod görs efter vilken kunskap forskaren är ute efter samt hur frågeställningen är formulerad. Forskaren väljer den metod, som kan ge den mest betydelsefulla kunskapen om ämnet. Metoden bör inte bestämmas innan insamlandet av kunskap, utan att först utgå från vilket fenomen vi ska studera. De egenskaperna, som är av intresse för forskarens frågeställning, avgör valet av forskningsansats (Kvale 1997). Mitt val av en kvalitativ forskningsansats grundades i att jag, i min studie, ville belysa egenskaperna i ledarnas subjektiva upplevelser till utvecklingssamtal. Kvale (2000) förklarar intervjun som en lämplig metod när syftet är att studera människors upplevelser och vilka perspektiv de har på sin livsvärld. Jag fann väldigt lite forskning inom området, vilket i stort även bidrog till att jag valde en kvalitativ metod. I den kvalitativa metoden valde jag att genomföra intervjuer, som kunde ge mig mer kunskap inom området. Den kvalitativa forskningsansatsen existerar enligt Kvale (1997) i en dialog med speciellt utvalda teman som kan ge intervjuaren en underförstådd kunskap om den intervjuades livsvärld. I intervjuerna med respondenterna använde jag mig av olika teman, som kretsade omkring det fenomen jag skulle studera. Den kvalitativa metodens flexibilitet gav mig möjlighet att ställa kompletterande frågor för att jag skulle få mer information om ledarnas upplevelser om den egna utvecklingen.

Urval

När jag ringat in mitt ämnesområde och mitt studieobjekt för uppsatsen sökte jag per telefon olika företag efter möjliga intervjupersoner. Organisationen jag först valde att utföra min studie på blev en bank. Den första ledaren jag kom i kontakt var den ledaren som har ansvar för hela kontorsverksamheten. Ledaren valde för mina intervjuer, de ledare som han har daglig kontakt med. De verkade också vara de mest relevanta för min undersökning, eftersom de regelbundet använder sig av utvecklingssamtal. En ledare som föll utanför mitt urval av intervjupersoner var en som arbetade halvtid, vilken inte befann sig inom organisationen när intervjuerna bestämdes. Samtliga ledare visade ett stort intresse för mitt område och gav därmed goda utsikter för intervjun. Enligt Kvale (1997) är betydelsen av ömsesidiga intressen för fenomenet, viktiga för en fungerande forskningsintervju. Kvalitén på forskningsintervjun är också beroende av, i vilken utsträckning, respondenterna förbereds inför intervjun.

Ledarna på banken som kom att bli aktuella för mina intervjuer benämnde sig ledare, vilket jag också kommer att göra. Ledarna som intervjuades på banken var tre, vilket kan tyckas

vara ett litet urval. Det fanns ingen möjlighet att intervjua fler ledare, eftersom det inte fanns fler inom verksamheten. Ledarna som valdes till intervjuerna bestod av en ledare för kontor, vilken har ansvar för hela verksamheten, en ledare för företagsmarknadsföring, som sköter företagets ekonomiska frågor, samt en ledare för kundtjänst som svarar på kundernas frågor.

De första intervjuerna som genomfördes visade ett för litet urval och därför valde jag att komplettera med två intervjuer, en ledare för fritidsverksamheten, samt rektorn på en skola. De ledare jag valde att intervjua vid detta tillfälle, visade intresse för mitt område och gav mig möjligheten att få ett förbättrat material. Ledarna genomför utvecklingssamtal med sina medarbetare och därför blev ledarna aktuella för min studie.

Redan före intervjun förmedlades uppfattningen att ledarna inom bank och skola betonade vikten av att attrahera och utveckla kompetenta medarbetare.

Genomförande

De intervjuer jag gjorde på banken genomfördes på samma dag. En nackdel med att intervjua tre ledarna på samma dag var att jag som intervjuare inte rimligen kunde vara lika uppmärksam på alla intervjuer. Ledarna på banken intervjuades samma dag för att de befann sig på organisationen samtidigt. Det bästa hade varit att hålla en intervju per dag, för att ha möjlighet att smälta intrycken från varje ledare.

Jag skickade ut olika frågor, som var relaterade till ämnesvalet, till samtliga ledare, för att de skulle få en chans att se vad intervjun handlade om. Kvale (1997) anser att en intervjuguide ska täcka de ämnen som är föremål för studien och i vilken ordning frågorna ska tas upp. Intervjuguiden innehöll de övergripande temana och frågor som jag ansåg motsvarade studiens syfte.

När jag gick ut och genomförde intervjuerna första gången fick jag inte tillräckligt med bandat material, för att ha möjlighet att analysera och försöka tolka deras uppfattningar. Jag valde därför att gå ut och komplettera mitt material genom att intervjua ledarna en gång till. Jag hade fler frågor än tidigare med mig andra gången, vilka var inriktade mot kommunikationen mellan ledarna och deras medarbetare, för att sedan ställa frågor på ledarens utveckling. Det gav mig mer material än tidigare, eftersom jag tidigare intervjuomgång enbart fokuserat på ledarens utveckling. Det var svårt att låta intervjuerna ha fokus på frågor enbart omkring ledarens syn på sin egen utveckling, eftersom två av ledarna inte hade någon erfarenhet eller särskilt mycket tankar omkring denna vinkling.

Det var inte minst av nyss nämnda skäl särskilt viktigt att kunna banta en intervju. Det fanns ingen möjlighet, att klara av att skriva ner svaren, och samtidigt hålla kvar koncentrationen på samtliga intervjuer. Efter inspelningen kunde jag, i lugn och ro, transkribera intervjuerna, för att därefter analysera och tolka. Jag vill tillägga att användandet av bandspelaren ledde till att en intervjuperson var mycket fokuserad på bandspelaren medan någon annan inte brydde sig om den och talade fritt. I forskningsintervjun förvandlas samtalen om respondenternas subjektiva upplevelser till text som analyseras och tolkas. Utifrån tolkningen av delarna blir det lättare att förstå textens helhet (Kvale 1997). I nästan hermeneutisk anda har jag försökt förstå och gå bakom vad intervjuerna gav. I sin tur har också detta varit svårt eftersom materialet är något ytligt. Att intervjua i syfte att vetenskapligt studera ett fenomen är en konst.

De ledare jag intervjuade på banken gav inte tillräckligt material för min studie. Jag tog därför kontakt med en ledare som arbetar på en skola. Det första jag gjorde var att ta kontakt med den person, som är ledare, för de fritidsledare som finns på skolan. Han rekommenderade mig att ta kontakt och intervju hans ledare, som är skolan rektor, vilket jag gjorde. Intervjuerna genomfördes på samma dag med en timmes mellanrum. Ledarna satt i olika byggnader, vilket gjorde att jag fick andrum mellan intervjuerna. Jag ställde frågor som var riktade mot utvecklingssamtalen samt ledarens utveckling. Det var även i detta fall, med de nya intervjuerna, svårt att fokusera på frågor enbart omkring ledarens utveckling i utvecklingssamtalen. En av intervjupersonerna menade att utvecklingssamtalen skulle vara riktat mot medarbetares utveckling, inget annat.

I uppföljningen av mina samtal, utgick jag också ifrån en intervjumall med färdiga frågor (se Bilaga 1). Efter intervjuerna hade jag svårt för att sammanställa materialet utifrån intervjumallen. Redovisningen tydliggjordes bättre genom nya teman omkring ledarens syfte med utvecklingssamtalen, genomförandet, ledarens pedagogiska synsätt samt ledarens utveckling. Feedback till ledaren kan knytas till hur ledaren hanterar utvecklingssamtalen, meningen med samtalen samt genomförandet för sin egen del.

Etiska övervägande

Jag vill kortfattat i detta avsnitt kommentera de elementära och kända krav humanistisk-samhällsvetenskapliga rådet lyfter fram; informationskravet, samtyckeskravet samt konfidentialitetskravet. Informationskravet tas upp av Svanström (2002), vilket innebär att deltagaren bör informeras om hans/hennes uppgift i projektet och vilka villkor som gäller för deltagandet i studien. Jag förklarade för ledarna vad studien handlade om och vilket syfte jag hade med studien, jag frågade också om jag fick använda bandinspelning vid intervjuerna. Detta godkändes av samtliga intervjupersoner. Den ungerfärliga tiden för intervjuerna meddelades i förväg till ledarna. Svanström (2002) belyser även samtyckeskravet, vilket innebär att deltagarna själva avgör om de vill vara med och vilka villkor som gäller i undersökningen. I samband med att mina intervjuer utfördes, försäkrade jag mig om att ledarna samtyckte till att intervjuas. Enligt Kvale (1997) har undersökningsspersonen rätt till skydd för sin personliga integritet, vilket speciellt handlar om vilken information som ska vara tillgänglig för vem. Konfidentialitetskravet innebär att de uppgifter som har samlats in vid en undersökning skall behandlas med största möjliga konfidentialitet, samt att identifierbara uppgifter skall förvaras oåtkomligt för obehöriga. Mina informanter skyddas genom fingerade namn och jag talade om för ledarna att jag skulle hålla deras namn anonyma, samt radera banden med intervjuerna på. Det var endast jag som tog del av det inspelade materialet från intervjuerna.

Ett etiskt dilemma, är enligt Kvale (2005), att en forskare vid en intervju har en vilja av att få ut så mycket kunskap som möjligt, och samtidigt respektera den intervjuades integritet. Forskaren vill att intervjun ska bli så djup och meningsfull som möjligt, men detta kan göra att det finns en risk att kränka personen som intervjuas. Det bästa är att försöka visa respekt för den intervjuade, och vara införstådd med att det finns en risk att få empiriskt material som bara blir ytligt. Man får inte glömma att det i en intervjusituation är intervjuaren som väljer ämnet, frågorna, samt kritiskt följer upp svaren och avslutar konversationen. I intervjun styr intervjuaren samtalen för att leda in den som intervjuas i ämnet. En forskningsintervju leder bara åt ett håll, där intervjuarens roll är att fråga och den som intervjuas ska svara. En bra

dialog innebär inte att ett mål ska uppnås, eller att man ska finna sanningen, utan en bra dialog bygger på att samtalet ska vara ett instrument i skapandet av beskrivningar och texter, som intervjuaren kopplar till sina ämnesintressen. En forskningsintervju följer en gömd agenda, eftersom intervjuaren vill inhämta kunskap utan att den intervjuade märker det. En forskare som vill få kunskap om sitt ämnesval, kan ibland försöka vara vän med den intervjuade, genom att visa empati under samtalets gång, balansgången är svår. I mitt fall har den empiri jag fångat blivit en aning ytligt.

Metodkritik

Denscombe (2000) som är professor i social forskning förklarar fördelarna med att genomföra intervjuer. Fördelen med att genomföra intervjuer är möjligheten att producera djupgående information, vilket inte går med kvantitativa metoder. Intervjuer som saknar tillräcklig data kan, enligt Denscombe, alltid följas upp för att ge studien mer kvalitet. I samband med insamlandet av data kan forskaren få nya insikter om respondenternas prioriteringar, idéer samt åsikter om ämnet. Valet av en kvalitativ metod gav mig möjlighet att återkomma och intervju ledarna en gång till. En annan fördel med intervjuer är att validiteten för intervjuerna är hög. Intervjuns validitet kan kontrolleras beträffande riktighet och relevans under tiden som data samlas in. I jämförelse med enkäternas stora bortfall garanteras, enligt Denscombe, intervjuernas höga svarsfrekvens. Fördelarna med att använda en kvalitativ forskningsansats förklaras av Kvale (1997) att den vetenskapliga relevansen i den kvantitativa analysen, är mäktig och har lättare för att bli godkänd i granskning än kvalitativ forskning.

En kvalitativ forskningsansats är inte helt och hållet positiv att genomföra. Denscombe (2000) förklarar nackdelarna med att forskaren genomför intervjuer. Intervjudata har svårt för att uppnå objektivitet på grund av ett specifikt litet urval av respondenter. Mitt urval av fem respondenter, kan tyckas vara ett litet urval för att objektivt analysera, hur ledarna ställer sig till möjligheter att utvecklas genom utvecklingssamtal. Min mening med studien var att analysera ledarnas subjektiva upplevelser i skapandet av mer djupgående svar. När intervjuerna genomfördes fick jag intrycket av att vissa ledare var mer fokuserade på bandspelaren samt de anteckningar, som jag skrev under tiden för intervjuerna. Intervjun är, i negativ utsaga, en onaturlig situation, som leder till att respondenterna kan bli skrämde av forskarens intervjuprotokoll. I efterhand inser jag baksidan av att välja en kvalitativ metod. Svårigheterna med att genomföra intervjuerna var att en del respondenter hade svårt för att vara öppna till frågorna i intervjun. Forskningsintervjun är ingen vanlig kommunikation utan är styrt omkring vissa teman och frågor om ämnet. Det var därför viktigt att jag, som samtalsledare, hade ett naturligt förhållningssätt, som gjorde att respondenterna var mindre fokuserade på intervjuns frågor.

Resultat

Intervjuerna har kretsat omkring utvecklingssamtalets uppläggning och möjligheter. Hur ser dessa chefer på utvecklingssamtalets möjligheter att också utveckla den egna rollen eller ledarskapet. Som nämnts har en intervjuguide delvis följts. Samtalen kom att främst kretsa kring nedanstående teman, varför jag i redovisningen försökt följa dessa.

- Ledarens syfte med utvecklingssamtal

- Utvecklingssamtal
- Ledarens pedagogiska synsätt
- Ledarens utveckling

Redovisningen görs utifrån ovanstående huvudsakliga teman, som kan ge svar på om ledarna utvecklas i utvecklingssamtalet. När syftet med utvecklingssamtalet har klargjorts är det också angeläget att se hur ledarna, går tillväga för att uppnå det bästa möjliga utvecklingssamtalet. När ledarna klarlagt utvecklingssamtalets syfte och genomförande, går det att urskilja hur ledaren ger utrymme för sina medarbetare att lämna synpunkter. Hur ledaren prioriterar sin egen utveckling, förs fram i det slutliga temat, ledarens utveckling.

Ledarens syfte med utvecklingssamtal

Under temat ledarens syfte med utvecklingssamtalet beskrivs ledarnas redogörelser för de olika syften de har med utvecklingssamtalet. Citaten är tagna från de olika ledarnas upplevelser av utvecklingssamtalens syfte. Utifrån intervjuerna har jag fått fram att ledarna har tre syften med utvecklingssamtalen. Ett syfte är att ledarna genom utvecklingssamtalen vill utveckla motiverade medarbetarna med uppnådda arbetsresultat. Ett annat syfte är att ledarna vill uppnå en djupare kontakt med sina medarbetare. Ledarnas tredje syfte med utvecklingssamtalen är att utveckla verksamheten genom konkurrenskraftiga medarbetare.

Det finns enligt respondenterna tre syften med utvecklingssamtalet, varav ett är att utveckla medarbetaren. Syftet med utvecklingssamtalet, är att medarbetarna får en möjlighet att utvecklas. Varje medarbetare bör, enligt en av respondenterna, ses, som en individ som behöver stimuleras till att uppnå en förbättring. Medarbetaren bör stå i fokus för vad som tas upp i utvecklingssamtalen, utifrån vad verksamheten står för:

Utvecklingssamtalet ska fokusera på individen och medarbetaren... viktigt att den individen kommer fram... dels organisationen och dels individen och utifrån det uppdrag vi har.

Medarbetarnas utveckling, som ett syfte i utvecklingssamtalet, uppfattas även av nedanstående respondent. Utvecklingssamtalet bör enligt respondenten ge utrymme för medarbetaren att få feedback i sitt arbete:

Syftet med utvecklingssamtalet är att ge medarbetarna möjlighet att komma vidare och utvecklas i sin arbetssituation...

I ytterligare en intervju kan betydelsen av medarbetarens utveckling, i utvecklingssamtalen, urskiljas. Respondenten framhäver att utvecklingssamtalet, bör vara ett sätt att gå igenom hur medarbetarna vill förbättra sin arbetssituation:

... Det är nödvändigt att genomföra utvecklingssamtal. Utvecklingssamtalen är ett sätt att utveckla medarbetarna inom deras inriktning, målsättning ex. vilka som vill bli ledare.

Enligt respondenterna sätts ett stort värde på medarbetarnas utveckling. Ytterligare en respondent uppfattar syftet med utvecklingssamtalen, som ett sätt att se hur medarbetaren lever upp till sina arbetsuppgifter. Medan ledaren och medarbetaren diskuterar medarbetarens utveckling skapas reflektioner över det som har hänt sedan tidigare utvecklingssamtal. Det leder också till att respondenten och hans medarbetare lär känna varandra bättre:

Utvecklingssamtal är ett sätt att penetrera vad som verkligen har hänt... det är även ett sätt att lära känna varandra lite ... Se hur medarbetarna når upp till vårt område...

Förutom att ledarna ser syftet med utvecklingssamtalen, som ett sätt att utveckla medarbetarna, uppfattas även syftet som ett sätt att uppnå en djupare kontakt. Respondenten uppfattar utvecklingssamtalens syfte som ett sätt att skapa en bättre kontakt med medarbetarna. Den vardagliga kommunikationen förekommer ofta i telefon, varför respondenten ser betydelsen av att sitta ned och samtala med sina medarbetare. I telefonsamtalen finns inte den dialog som skapas i utvecklingssamtalen, vilket oftast handlar om djupare saker.

Just när vi får tillfälle att kunna sitta ostört... Oftast är det full fart på allting och hinner inte ta tiden. Oftast kommer det upp grejor som inte hade kommit upp om vi hade ringt varandra.

De ledare som träffar sina medarbetare ofta, har också lättare för att hålla en långvarig kontakt. Respondenten ser utvecklingssamtalens syfte som ett sätt att sitta ner och skapa en djupare kontakt med sina medarbetare. Det uppfattas av respondenten, som viktigt att skilja på den vardagliga kommunikationen, samt den kommunikation som förs i ett utvecklingssamtal. Utvecklingssamtalen kan enligt respondenten fokusera på medarbetarens arbetsresultat, vilket inte är möjligt i de vardagliga samtalen:

Man jobbar mycket med varandra, men om man sitter ner och pratar, får man ändå ett utbyte på ett annat sätt, man ska prata om den personens situation och därför blir det mer fokuserat

En vidareutveckling av föregående respondents uppfattning av utvecklingssamtalen, som inte ska jämföras med den vardagliga kommunikationen, görs av ytterligare en respondent. Utvecklingssamtalen uppfattas, enligt nedanstående respondent, som ett sätt att uppnå en dialog vilken leder till utveckling. Respondenten, menar vidare, att utvecklingssamtalen bör användas, för att se vad som krävs av medarbetaren för att utvecklas inom en annan nivå av arbetet inom banken:

Det är bra att ha en tidsmässig avstämning och en dialog för att komma fram till vad som ska utvecklas... många är intresserade av att utvecklas på olika nivåer... Vad som krävs för yrket? Det finns många möjligheter på banken.

Banken har krav på sig att göra utvecklingssamtal, vilket respondenten uppfattar som positivt. Utvecklingssamtalens syfte uppfattas av respondenten som ett sätt att uppnå en djupare kontakt. Respondenten ser betydelsen av att uppnå en god kontakt med sina medarbetare. Han menar vidare att utvecklingssamtalet, bör vara ett samtal mellan två individer, där möjlighet

finns att reda ut de saker som är spända mellan honom och medarbetaren:

*Vi på banken har en press på oss att utföra utvecklingssamtal...
det leder till bättre kommunikation och en bättre relation till
medarbetaren... det blir lättare att jobba tillsammans.*

Respondenterna ser, att syftet med utvecklingssamtalen är att utveckla medarbetarna och att uppnå en djupare kontakt. Utvecklingssamtalens huvudsakliga syfte är, enligt respondenterna, att utveckla verksamheten. En av respondenterna uppfattar utvecklingssamtalens syfte, som ett sätt att se vad medarbetaren vill jobba med. En individuell utvecklingsplan, läggs upp för att se hur medarbetaren har förbättrats för att uppnå förväntningar på respondentens avdelning. När medarbetaren har utvecklats i förhållande till verksamhetens förväntningar skapas en motivation som leder till att också verksamheten utvecklas:

*...man går igenom vad man vill jobba med och vad man har för
planer för framtiden, för att se hur kontoret fungerar och försöker
också lägga upp en utvecklingsplan.*

Utvecklingssamtalens grundläggande syfte är att utveckla medarbetarna och att se dem som en resurs till att utveckla verksamheten. Respondenten uppfattar utvecklingssamtalen som ett sätt att utveckla medarbetarna för att verksamheten ska förbättras. Verksamheten är enligt respondenten beroende av medarbetare som uppnår förväntade arbetsresultat. Medarbetarna är de som jobbar i företaget och det är de som ger företaget ansiktet utåt:

*Det är väldigt viktigt att göra utvecklingssamtal, att se det som ett
redskap, utveckla verksamheten och medarbetare. Det handlar om
att föra verksamheten framåt. Det ska inte vara något för att det
bara ska hållas. Man ska utgå ifrån hur det är idag med kollegor och
se framåt.*

Utvecklingssamtalens syfte med att utveckla verksamheten uppfattas av ytterligare en respondent. Utvecklingssamtalen kan vara en bidragande orsak till att det blir lättare för medarbetarna att få kontakt med kunden och göra affärer. Enligt respondenten konkurrerar banken med andra banker och då kan utvecklingssamtal vara ett verktyg. Företaget kan konkurrera med en trevlig personal som ger kunden ett varmt bemötande och kunden i sin tur, får ett förtroende för företaget:

*Alla ska göra affärer och ha kontakt med kund, viktigt med entusiasm
och då kan utvecklingssamtal vara ett hjälpmedel. Vi konkurrerar
genom en trevlig personal, viktigt för kunderna att trivas eftersom de
ska placera in pengar i företaget.*

Verksamheten, uppfattas av respondenten, vara beroende av medarbetarnas arbetsprestationer. Respondenten ser vikten av att utveckla medarbetarna för att verksamheten ska utvecklas. Medarbetarna är en del av verksamheten och för att verksamheten ska fungera och utvecklas, bör medarbetarna arbeta mot gemensamma mål:

*... ett tillfälle för verksamheten att kompetensutvecklas... varje
individ är en del av en helhet och det är därför viktigt att ha
gemensamma mål att arbeta efter.*

Respondenten är av samma mening till vad som framgick av föregående respondenter. Verksamheten kan utvecklas om medarbetarna utvecklas. De synpunkterna som förs fram i utvecklingssamtalen, förs vidare till högre instans, var åsikterna får en ansenligare slagkraft för en förändring av organisationen:

*... genom att utveckla medarbetarna utvecklas även verksamheten...
detta förs upp till min chef och då kan det hända saker med hela
organisationen.*

Sammandrag: Det finns, enligt respondenterna, tre syften med utvecklingssamtalen. Syftena med utvecklingssamtalen är att utveckla medarbetarna, skapa en djupare kontakt samt att utveckla verksamheten. Respondenterna uppfattar utvecklingssamtalen som en diskussion över medarbetarens situation där medarbetare och ledare har en chans att få en bättre och djupare kontakt. Utvecklingssamtalen är ett sätt för ledaren och medarbetaren att föra en dialog som skiljer sig från arbetets dagliga kommunikation. Enligt respondenterna uppfattas syftet med utvecklingssamtalet som ett sätt att utveckla medarbetarna till att bli motiverade att uppnå arbetsresultat. I grunden anses utvecklingssamtalen ha syftet att utveckla verksamheten. Respondenterna ser betydelsen av att utveckla medarbetarna för att finna möjligheter att utveckla verksamheten. Medarbetarna är en del av verksamheten. Utvecklade och motiverade medarbetare leder, enligt respondenterna, till att organisationen utvecklas och blir mer konkurrenskraftig. Medarbetare som inte får möjlighet att utvecklas, har svårt för att bli motiverade och arbetsvilliga, vilket påverkar organisationens chanser att förbättras.

Utvecklingssamtal

Syftet med utvecklingssamtalen är att utveckla medarbetarna för att verksamheten ska bli konkurrenskraftig. Temat om utvecklingssamtal beskriver hur ledaren förbereder, vilken funktion målen har, platsens betydelse, samt åtgärder som leder till att medarbetare utvecklas. En djupare insyn i utvecklingssamtalen delar kan möjligen skapa en bättre förståelse om varför inte ledaren ser möjligheten att utveckla sitt ledarskap.

Förberedelser

Bedömningsblanketten består enligt respondenten av olika arbetsmål, som beskriver var medarbetarna ligger i förhållande till organisationens och ledarens förväntningar. Respondenten är av den uppfattning att innan utvecklingssamtalen genomförs bör medarbetaren kryssa i blanketten. Därefter reder han och medarbetaren ut varför medarbetaren har en bild över sina prestationer, medan ledaren har en annan:

*... sätter vi oss ner och använder blanketten som utgångspunkt för en
diskussion. Exempelvis, vad betyder att du har satt en tvåa och eller
tre på denna fråga.*

Förberedelserna av utvecklingssamtalet genomförs av respondenterna på olika sätt. En av respondenterna förbereder sig tre veckor innan utvecklingssamtal genomförs. Det uppfattas av respondenten som viktigt att parterna i god tid fyller i sina uppfattningar om varandra i en

bedömningsblankett. Blanketten kan sedan används för en dialog i utvecklingssamtalet:

... tre veckor innan utvecklingssamtalet fyller medarbetaren fyller i vad han själv tycker och ligger någonstans och så fyller jag i den.

Utvecklingssamtalen förbereds av respondenten genom att han och medarbetaren läser in sig på bedömningsblanketten, vars blankett även används av ovanstående respondent. Bedömningsblanketten är kopplad till vad varje individ i verksamheten bör prestera:

Det är viktigt att alla är pålästa, mycket känns abstrakt. Det är viktigt i samtalet koppla ihop detta till affärsplaner.

Förberedelserna av utvecklingssamtalet gör respondenten i samverkan med den fackliga organisationen. Respondenten går tillsammans med den fackliga organisationen igenom frågor, som används i utvecklingssamtalet:

Innan utvecklingssamtalet genomförs sker ett samverkansmöte med facket... man går igenom frågor för utvecklingssamtalet... så kallat självvärderingsinstrument med öppna frågor.

Ovanstående respondent uppfattar även att utvecklingssamtalet bör förberedas så att medarbetaren vet när utvecklingssamtalet äger rum. Respondenten erbjuder medarbetaren ett informationsmöte en vecka innan utvecklingssamtalet genomförs. Medarbetarna blir även skriftligen kallade att delta vid utvecklingssamtalet:

Medarbetarna får i god tid reda på när utvecklingssamtalet ska genomföras och ett informationsmöte... en vecka innan samtalet skickas en skriftlig kallelse ut till mina medarbetare.

Mål

I samtliga intervjuer framkom det att respondenterna använder sig av olika mål för att få reda på hur medarbetaren har utvecklats och för att hitta nya förbättringsmöjligheter. Målen beskrivs som frågor som innehåller verksamhetens policy samt arbetsprestationer. En av respondenterna menar att utvecklingssamtalet bör följa och hålla sig till företagets policy, samt se hur medarbetarna står i förhållande till verksamhetens mål:

Vi har mål att jobba efter och företaget har en policy och värderingar och det är viktigt att knyta an till dessa saker.

Det är viktigt att se hur medarbetarna har uppfyllt och levt upp till sedan tidigare uppsatta mål. Bedömningsblanketten, som tidigare nämnd, visar hur medarbetaren har levt upp till målen och ser om det har skett någon förändring. Respondenten ser betydelsen av hur medarbetarna har nått upp till sina mål:

I uppföljningssamtal är det viktiga hur det har fungerat och se vad som har blivit gjort. I blanketten sätter både jag och mina underchefer vad man tycker om sig själv och om det har skett någon utveckling...

När respondenten följer upp utvecklingssamtalen kan han se hur medarbetaren har utvecklats i förhållande till blanketten. Det framkommer att respondenten är av uppfattningen att ha uppföljning en gång i månaden, om hur personalen på organisationen har utvecklats i förhållande till det årliga resultat som uppkommer. Respondenten ser olika möjligheter för medarbetare som vill utvecklas:

Följer upp utvecklingssamtalen löpande hela tiden. Resultatet från förra utvecklingssamtalet följer hela tiden med vad som har kommit upp ihop med blanketten...Det är viktigt att hålla en löpande kontakt med medarbetaren en gång i månaden. Dessa kallas arbetsamtal där man pratar mer om affärer och affärerna som varit. Det kan också röra sig om personalen vill utveckla sig inom något område för deras eget yrke men oftast är det ingen som vill utbilda sig även om de har möjligheten.

Bedömningsblanketten beskriver hur medarbetaren har levt upp till verksamhetens mål, exempelvis självständighet och social förmåga. Respondenten har gått ifrån blankettmodellen och istället börjat använda sig av en kravspecifikation, som inte är så bunden till svåra ord och fraser, vilket gör det lättare att förstå målen:

Hur vi gör? Vi har en modell att gå efter, man kan säga att det är en frågställning, dokument som vi har följt i utvecklingssamtalen där man går igenom olika områden och hur olika saker hanteras i banken. Jag har mer och mer gått ifrån detta eftersom det förekommer konstiga ord och uttryck, det kändes inte riktigt naturligt. Vi har en kravspecifikation över hur man ska vara för att vara kundtjänstchef samt hur man ska hantera dessa frågor.

Kravspecifikationen beskriver respondenten vidare med enklare uppsatta mål för varje medarbetare än vad den allmänna bedömningsblanketten gör. Kravspecifikationen blir enklare för medarbetaren att reflektera över eftersom den handlar om hur medarbetaren hanterar sina arbetsuppgifter inom kundtjänst. Det handlar om en diskussion om hur medarbetaren har förstått sin situation, det blir också enklare för medarbetarna att komma med synpunkter på hur de ser på verksamhetens eller arbetets mål:

Den känns som en mer jordnära, än en modell...det är ett dokument som relateras till vad vi sysslar med i banken... kravspecifikationen är hur vi hanterar frågorna att handha kunderna

Målen som ledaren för fram i utvecklingssamtalen bör, enligt respondenten, innehålla vad medarbetarna bör leva upp till, för att utvecklas och bli motiverade till att skapa ett gott företagsklimat:

...ger möjlighet för de anställda att komma upp med saker.

Betydelsen av att ledaren först sätter upp egna mål för sina medarbetare framkommer av respondenten. Utifrån ledarens mål blir det lättare för medarbetarna att ta tag i och leva upp till verksamhetens mål:

Utvecklingssamtalet ska kretsa kring verksamhetens mål men för att de målen ska uppfyllas sätts först egna mål upp för mina medarbetare.

En vidareutveckling av den föregående intervjun, vilken beskriver de mål som ledaren sätter upp för sina medarbetare. Respondenten använder, på samma sätt, mål för att se hur medarbetaren har utvecklats samt för att förbättra medarbetarens arbetsituation:

Genom att utgå ifrån mål kan jag se vad medarbetaren ska utvecklas och förbättras på... jag tycker att det är viktigt att göra medarbetarnas situation bättre.

Platsen för utvecklingssamtal

Platsen, har för respondenterna, en viss inverkan för vilken feedback som skapas i utvecklingssamtal. En av respondenterna är av den uppfattningen att det är viktigt att utföra utvecklingssamtalen på rätt plats som ger möjligheter för medarbetare och ledare att sitta på samma nivå. Respondenten väljer bort att sitta i sitt eget arbetsrum eftersom det förtydligar hans yrkesposition, vilket han vill förhindra och menar istället att samtalet bör stå i centrum:

Vi sitter i ett konferensrum och inte i mitt ordinarie, där man inte så lätt kan störa oss. Det känns bra eftersom det är mer neutralt, att vi liksom sitter på samma nivå. Av praktiska skäl vill man gärna ha samtal på ett annat ställe än på banken eller gå en promenad ... det känns som man är mer fokuserad på samtalet.

Platsens funktion för ett stimulerande utvecklingssamtal framkommer av respondenten. Respondenten menar att det är en fördel med att sitta i en annan miljö än den vardagliga. Det är sällan som det kommer till handling att sitta på en annan plats, utan det blir bara ett önsketänkande:

Det finns en fördel att sitta på en neutral plats, men många gånger tror jag inte att man gör det. Det finns fördelar med att man är på en annan plats.

Platsen för utvecklingssamtalen bör vara naturlig enligt respondenten. Utvecklingssamtalen bör genomföras på en plats där medarbetare och ledare inte brukar träffas, för att få medarbetare och ledare på samma plan:

Tre veckor innan förbereder jag där jag sätter av två timmar med medarbetaren på ett generellt plan, det ska inte vara så att vi sitter här, då har jag ett övertag, helst ska det vara i ett annat rum där vi är på samma nivå

Kvalitén på utvecklingssamtalet kan, enligt respondenten, öka om platsen för utvecklingssamtalet inte förekommer i arbetsrummet, utan existerar på en lugn och stimulerande plats:

Platsen är viktig för utvecklingssamtalets genomförande... jag sitter

inte på kontoret eftersom det finns mycket spring. Utvecklingssamtalet ska genomföras i ett samlingsrum som ger en mysig och avkopplad miljö.

Respondenten är av den uppfattningen att utvecklingssamtalen bör genomföras på en ostörd plats. Den plats, vilken respondenten känner är den bästa för att uppnå ett rofyllt utvecklingssamtal, är kontoret:

Jag tycker det är viktigt att sitta på en plats där man kan sitta i lugn och ro utan att bli störd... vi brukar sitta på mitt kontor där jag kan föra ett utvecklingssamtal utan att bli störd.

Åtgärder för medarbetarna

När jag hade genomfört intervjuerna kom jag i mina analyser fram till att respondenterna hade återkommande svar där de poängterar medarbetarnas utveckling. En av respondenterna förklarar vikten av att medarbetarna hittar olika utvecklingsmöjligheter. Vikten av att sätta en individuell åtgärdsplan, beskriver vad medarbetaren ska göra för att förändra sina arbetsprestationer samt att sätta nya mål. Respondentens åtgärdsplan för sina medarbetare handlar om hur medarbetaren på bästa sätt ska kunna prestera i kontorsfrågor, kundfrågor samt att kunna samarbeta med sina kollegor:

Jag sätter upp en åtgärdsplan på vad som måste göras, ändra på och detta ska skapa en diskussion. Diskussionen kan röra sig kring kontorsfrågor, personalfrågor och kundfrågor. Det kan också röra utbildningar, samarbete och önskemål om förflyttning.

Det framkom av respondenten att diskussionen över blankettens mål i utvecklingssamtalet inte överensstämde, varför medarbetaren och ledaren har satt olika siffror. Då det är något som inte stämmer, diskuteras detta igenom, samt utformar en individuell handlingsplan, vilken innehåller åtgärder som kan leda till att medarbetaren kan gå vidare i sitt arbete:

Om det finns olika svar på frågorna, där jag har satt en fyra och min medarbetare har satt en tvåa ...då måste vi diskutera varför det finns två så olika svar. Vad ska vi göra åt detta? ... Och hur ska vi komma vidare? ... Att kanske göra det här. Det brukar stämma ganska bra – det viktigaste är att titta framåt. Det ska mynna ut i en individuell handlingsplan vad man gemensamt kommer fram till för åtgärder som resor? Detta följs upp senast om ett år om vad som har hänt men det viktiga med utvecklingssamtal är att se framåt.

Emellertid är det viktigt för respondenterna att göra en åtgärdsplan för hur varje anställd kan utvecklas. Det finns enligt respondenten en del anställda som vill få nya arbetsuppgifter, eller veta hur de ska uppnå en viss position. Då sätts en åtgärdsplan upp, vilken innehåller vad som behövs för att uppnå en yrkesmässig utveckling:

Så tittar vi då på vad det finns för åtgärder att nå upp till målen, hur man kan utvecklas till rådgivare och chefer ... Kollar av hur jag ska förbättra mig...genom utbildning eller av att prao...lära av

varandra. Kurser är bra för att medarbetarna ska lära sig att arbeta med denna produkt... de kan träna sig i att sätta in i ett ärende. Mina egna medarbetare är rutinerade ... de har gått många kurser. Deras basutbildning är klara och ett nytt krav på att ha licens för privatrådgivare annars får de inte lov att ge råd. De utvecklar sig själva genom att ta licensen.

Åtgärderna är enligt respondenterna viktiga för hur medarbetarna ska utveckla sig i arbetet. Enligt en av respondenterna kan åtgärder för att medarbetaren utvecklas, bestå av att under ett års tid, fram till nästa samtal, göra en resa eller att förbättra ett språk. Det är viktigt att följa upp utslaget av åtgärderna, för att se om åtgärderna passar medarbetaren:

Vad tycker vi gemensamt att du ska göra till det året som kommer. Kanske vill någon åka till New York och vara där i två veckor eller bättra på det engelska språket. Åtgärderna följs upp och ser om det har skett någon förändring under året.

De mål, som används för utvecklingssamtalet, kan ge svar på vad medarbetarna behöver utvecklas i. Respondenten är av den uppfattning att det är viktigt att ge medarbetarna möjlighet att hitta åtgärda för det dem är mindre bra på:

Det är viktigt att se hur medarbetarna har nått upp till målen... de medarbetare som inte har nått upp till förväntningarna måste få möjlighet att åtgärda det som brister.

Samma respondent som ovan, menar att det är viktigt att anteckna vad som kommer upp vid utvecklingssamtalet, för att se vad medarbetarna bör utvecklas i. De medarbetare som behöver utvecklas, fordrar åtgärder som leder till en förbättring. Respondenten menar att det är viktigt att medarbetaren utvecklas till den grad medarbetarens arbete kräver:

... minnesanteckningar gör målen rimliga... åtgärderna är till för att se vad som behövs för att jobba för målen... kompetensutveckla de medarbetare som behöver det... specialpedagogik för att klara undervisningen och att möta eleverna... det är viktigt att inte bara ämnesutvecklas men också det sociala.

Samtliga respondenter poängterar vikten av att hitta åtgärder för att förbättra sina medarbetare. Åtgärderna uppfattas av respondenten som ett sätt att utveckla medarbetarna. Utvecklade medarbetare kan enligt respondenten skapa en förbättring av verksamheten. Slutligen menar respondenten att åtgärderna utvecklar medarbetarna och verksamheten, vilket även leder till att medarbetaren och ledaren skapar en bättre relation:

Det är viktigt att hitta åtgärder för medarbetarna för att skapa en bättre verksamhet och en bättre relation mellan medarbetare och ledare.

Sammandrag: Tre av respondenterna utgår ifrån en blankett, vilket beskriver olika frågor eller mål som medarbetarna ska leva upp till. Två av respondenterna menar att det är viktigt att medarbetarna är väl förberedda och väl belasta innan utvecklingssamtalet genomförs.

Betydelsen av att utvecklingssamtalet planeras utifrån blankettens frågor eller mål, kan enligt respondenterna, leda till en diskussion om medarbetarens utveckling. Respondenterna menar att utvecklingssamtalet ska ges utrymme att planeras och genomföras, på en plats som är utanför respondenternas kontor. En av respondenterna genomför utvecklingssamtalet på sitt kontor, var ledaren och medarbetaren kan sitta ostört. Vill medarbetaren nå en högre position kan kriterier sättas upp, som förklarar vad han/hon ska prestera för att komma dit. Året efter utvecklingssamtalet träffas parterna, för att diskutera hur åtgärderna har fungerat och om det har skett några personliga framsteg. Samtliga respondenter, menar att utvecklingssamtalet ska knytas an till verksamhetens mål, samt hur medarbetare vill arbeta för att uppnå dessa. Det är då viktigt att det finns möjligheter till åtgärder för medarbetare som behöver utvecklas. Åtgärderna används av respondenterna för att medarbetarna ska nå upp till de mål som finns för verksamheten. En av respondenterna svarande inte på frågan om hur utvecklingssamtalet förbereds, vilket kan bero på att han enbart har utvecklingssamtal med två medarbetare. De andra respondenterna har fler att hålla utvecklingssamtal med och då krävs det mer förberedelser. Det är enligt respondenterna viktigt att medarbetarna får information om utvecklingssamtalet innan det genomförs.

Ledarens pedagogiska synsätt

I de tidigare temana bekräftades respondenternas syfte, samt hur respondenterna tillämpar utvecklingssamtal. Under temat ledarens pedagogiska synsätt återges respondenternas förhållningssätt samt yrkesposition. I temat uttrycks ledarnas syn på sin egen ledarinverkan och hur det påverkar parternas feedback i utvecklingssamtalet.

Ledarens förhållningssätt

Hur en ledare förhåller sig i utvecklingssamtalet, uppfattar respondenten ha stor betydelse för hur medarbetaren och ledaren lämnar feedback på varandras arbetsprestationer. Utvecklingssamtalet bör enligt respondenten vara så naturligt som möjligt och inte tillgjort, bara för att det är utvecklingssamtal. De menar vidare att det är ledaren som leder samtalet, vilket allt oftast går på rutin. Även om respondenterna har en stor erfarenhet av utvecklingssamtal, känns det tryggt att ha ett papper att utgå ifrån. Betydelsen av att respondenten skapar en avstressad stämning med sina medarbetare, är en förutsättningen för att ett utbyte ska ske:

Det är onaturligt om man är på ett annat sätt bara för att det är ett utvecklingssamtal, mycket går ju rutinmässigt men det känns bra att ha ett papper i handen. Det är ofta ledaren som leder samtalet... Det är viktigt att som ledare att känna sig bekväm, avstressad och försöka sitta tyst så att medarbetaren ska kunna öppna sig. Ibland kan man styra upp frågor till medarbetaren om privatlivet ex. familj eller fritid...på detta sätt mjuka upp situationen och inte efter de hårda siffrorna.

Vikten av att ledare har ett naturligt förhållningssätt till utvecklingssamtal, framkommer av respondenten. Respondenten är av den uppfattningen att en avstressad stämning leder till återkoppling för ledarskapet samt medarbetarna:

Jag tycker att det är viktigt att jag har bra förhållningssätt till utvecklingssamtal... annars går det inte komma vidare eller utveckla verksamhetens ledare och medarbetare.

Betydelsen av ledarens förhållningssätt framgick av ytterliggare en respondent. Respondenten uppfattar utvecklingssamtal som ett redskap att förstå medarbetaren, men att förståelsen ligger mycket i ledarens personlighet och erfarenhet. Det är viktigt att lyssna på sina medarbetare och reda ut de problem som kan uppstå:

Som ledare är jag inte mycket för grafer, mer att lyssna på medarbetare, att snappa upp ett och annat. Om jag känner att något är fel tar jag tag i det på en gång. Det får inte växa till ett stort problem, det behövs lyhördhet.

I mitt analysarbete, framkom det att en del medarbetare behöver en hel del tid på sig för att kunna vara öppna till kriterierna i utvecklingssamtalet. Respondenten är av den uppfattningen att det är viktigt att avsätta tid till utvecklingssamtalen. Enligt respondenten hinner medarbetarna komma upp med synpunkter i frågor om sig själv och ledaren:

Jag tycker att mycket är ju då att man ska ha ordentligt med tid på sig i utvecklingssamtalen. Att man ger möjlighet för sina medarbetare att komma upp med olika saker.

Ledare som har ett positivt förhållningssätt värdesätter medarbetarnas utveckling i utvecklingssamtalet. Respondenten uppfattar ledarens förhållningssätt, som minst lika viktig för ledarens tydlighet, som att få medarbetarna väl insatta i vilka mål de ska arbeta efter:

Det är viktigt att ledaren låter medarbetarna komma till tals och blir sedda... ledaren ska vara lyhörd och tydlig... när gemensamma mål ska jobbas efter är det viktigt att ledaren är tydlig för att medarbetarna ska veta vad de ska arbeta efter.

Ledarpositionens inverkan

Ledarens position, har förutom förhållningssätt, en central innebörd för om parter vågar lämna synpunkter på varandra. En av respondenterna sitter mycket ensam i sitt arbete och ser sin position som ledare högre än sina medarbetare. Respondenten ser sig själv som en skicklig ledare men att det ibland kan vara svårt för medarbetarna att komma med synpunkter eftersom han har en högre position:

Sitter man som chef är man väldigt ensam där ingen kommer in och säger varför du gjorde sådär eftersom det vågar man liksom inte. Jag tror och hoppas på att jag är en ganska trevlig person att prata med, men så har man ändå den respekten att man är chef.

Respondenten är av den uppfattningen, som föregående respondent, att det inte går att bortse ifrån att ledaren har en högre position än sina medarbetare. I intervjun med respondenten framgick ledarpositionens inverkan på medarbetarna, men att det är viktigt att ändå fokusera på medarbetarnas utveckling:

Positionen som ledare påverkar eftersom det är du som chef, som genomför utvecklingssamtalet... det är mitt ansvar att utveckla medarbetaren.

Utvecklingssamtal är för respondenten av betydelse, för den egna mognaden, men att han måste försöka hantera medarbetarens synpunkter på rätt sätt. Respondenten är av den uppfattningen att en ledare som innehar en högre position än sina medarbetare, har svårare för att låta medarbetaren att komma upp med synpunkter:

Det är viktigt med feedback till ledaren, men det beror på om chefen har en auktoritet och att medarbetaren vågar framföra kritik just då. Det blir viktigt för hur chefen hanterar synpunkter.

Positionen som ledare behöver inte vara ett hinder för vad som ska tas upp i utvecklingssamtalet. Respondenten menar att positionen som ledare inte bör påverka medarbetaren i utvecklingssamtalet. Det blir svårt att uppnå en utvecklande dialog om positionen tas på för stort allvar:

Jag hoppas verkligen att min position som ledare inte står i vägen för medarbetaren i utvecklingssamtalet... utvecklingssamtalet ska vara ett samtal i positiv anda både för mig som ledare och medarbetaren.

När respondenterna gör en genomgång av utvecklingssamtalets mål kan det finnas avvikelser angående uppfattningarna. Det är då viktigt för honom och medarbetaren att försöka resonera kring dessa avvikelser. Respondenten uppfattar att ledarpositionen har en stor inverkan på äldre medarbetare. De medarbetare som ser sin ledare som överordnad har ofta en stor respekt, vilket gör det svårt att diskutera kring svaren:

Om det finns avvikelser i fråga om blanketterna, i en viss punkt, fyller jag också i och försöker resonera kring detta. Var ligger jag någonstans och varför har jag en annan uppfattning än medarbetaren. Jag försöker lösa det där och då. Äldre medarbetare har en viss tendens att nedvärdera sig själva, att jag har haft en högre nivå än dem själva.

Ibland upplever medarbetarna att ledaren ligger på en högre nivå, och det kan vara ett hinder för de anställda att öppna sig. Ibland har medarbetare och ledare olika uppfattningar, vilket kan leda till en del konflikter som inte möjliggör en dialog. Ovanstående respondent har upplevt utvecklingssamtal, i vilket han och hans medarbetare har haft delade meningar. Respondenten är av den uppfattning att konflikterna som uppstår i utvecklingssamtalen, bör tas upp direkt istället för att avvakta för länge med att ta upp det igen:

... Ibland kan det ha varit så att jag har haft en högre nivå än dem, inte alla tycker som jag. Hamnar någonstans där man inte alls har haft samma uppfattning om samma sak, då kan det hända att man tar time out och bestämmer ett nytt möte om en vecka. Då har man hunnit fundera igenom påståendet, är mer förberedd nästa gång. Detta hände, och det kändes inte riktigt bra och tog upp diskussion

nästkommande vecka, sen kändes det bra att ta upp det igen ... Det är väldigt viktigt eftersom man håller hög respekt för sina medarbetare, det ska vara en dialog.

När respondenten genomför utvecklingssamtal med sina medarbetare är det viktigt att han och hans medarbetare hamnar på samma nivå. Ledaren tydliggör sin pedagogiska roll genom att inneha ett kroppsspråk som är tilltalande för medarbetaren:

Jag ser mig själv som en pedagog och vill därför få fram mina pedagogiska ledaregenskaper, genom att sätta mig till medarbetarnas nivå. Jag använder ett kroppsspråk som säger att man sitter på samma nivå... till exempel intesitta med armarna i kors.

En uppfattning om att det är viktigt att genomföra utvecklingssamtalen, även om medarbetare och ledare inte är på samma nivå framkom av respondenten. Ibland har medarbetare svårt att prata omkring sin arbetssituation och då ser respondenten som sin uppgift att hålla och leda utvecklingssamtalet med sin medarbetare. Det är viktigt att se utvecklingssamtalen som en fortgående dialog där ledaren måste bibehålla samtalet:

Ibland blir det så att jag pratar mycket mer än medarbetaren, men så ska det inte vara. På något sätt måste man ändå hålla samtalet igång och då får inte pauserna bli för långa, då skruvar man på sig.

Sammandrag: Förhållningssätt har för respondenterna en stor betydelse för hur avstressat utvecklingssamtalet blir. Det är viktigt för respondenterna att vara pedagogiska och inneha ett tilltalande kroppsspråk som gör att medarbetaren och ledaren hamnar på samma nivå. Betydelsen av att respondenterna har ett pedagogiskt synsätt är att medarbetarna lämnar synpunkter. I intervjuerna framkom det att respondenterna är medvetna om att de har en högre position än sina medarbetare men att de anser att det är viktigt att bibehålla en dialog för att få reda på medarbetarnas ställningstagande. I frågan om ledarpositionens inverkan fick jag mer svar ifrån en respondent vilket kan bero på att han genomför många utvecklingssamtal. Därför har han upplevt positionens betydelse och har därför mer att säga om det. I en av intervjuerna framkom att respondenten hoppades på att ledarpositionen inte hade inverkan på utvecklingssamtalet. Några av respondenterna var medvetna om att chefspositionen kunde inverka på utvecklingssamtalet, men då försöka hitta olika sätt att hamna på samma nivå som sina medarbetare.

Ledarens utveckling

Utifrån de tidigare temana har medarbetarens utveckling i utvecklingssamtalet tydliggjorts. Samtliga respondenter uppfattar ledarens pedagogiska synsätt, som ett sätt att göra det möjligt, för medarbetaren att komma med synpunkter på sin arbetssituation. Syftet med min uppsats är att ta reda på hur ledare tänker omkring utvecklingssamtalets möjligheter att också utveckla ledarskapet. I det avslutande temat beskrivs respondenternas uppfattningar om hur de värdesätter och använder utvecklingssamtalet för sin ledarutveckling.

Betydelsen av att utveckla ledarskapet framkom av respondenten. Respondenten uppskattar de

synpunkter han får av sina medarbetare. Medarbetarnas synpunkter ger honom möjlighet att utveckla sitt ledarskap:

...gärna att medarbetarna ger feedback på mitt ledarskap, vad som görs bra eller dåligt och så att jag kan förbättras.

En av respondenterna är av den uppfattningen att han får ett utbyte genom utvecklingssamtalet eftersom det är ett sätt för honom att träffa sina medarbetare. En anledning till att respondenten även ser till sin ledarutveckling, är att det inte finns den löpande kontakten mellan honom och medarbetarna, eftersom de är utspridda i andra städer:

Utvecklingssamtalet ger mig väldigt mycket eftersom jag kommer väldigt nära mina medarbetare, det finns ingen löpande kontakt som de har i huset.

Ledarutvecklingen kan påverkas genom att respondenten försöker ta del av den feedback som medarbetarna ger. Den feedback som fås av medarbetarna är viktig för respondenten att jämföra, för att se om medarbetarna har haft olika eller samma uppfattning. Utifrån det kan respondenten se om det finns ett mönster med betoning på något speciellt, som kan leda till en ledarförbättring:

Jag känner att jag kan påverka min egen ledarutveckling... om jag får negativ feedback ifrån mina medarbetare till mig, kan jag förändras och förbättra den arbetssituation jag befinner mig ... det är bra att ta upp med medarbetarna hur dem uppfattar vad som är bra och vad som är dåligt... jämföra medarbetarnas synpunkter och utgå ifrån det, se vilken feedback som är vettig att använda.

Feedback för ledaren är viktig för ytterligare en respondent. Respondenten är av uppfattningen att utvecklingssamtalet bör användas så att även hans ledarskap kan förbättras. Enligt respondentens uppfattning av sin ledarutveckling, finns det inte många tillfällen, då han har möjlighet att utveckla sitt ledarskap:

... det är ett av de få tillfällen man känner att man kan utvecklas som ledare... medarbetarsamtalen och de samtalen jag kommer att ha med min chef.

Ledare som vill få feedback, bör enligt respondenten, alltid fråga sina medarbetare om hur de uppfattar honom som ledare. Detta är ett sätt för en av respondenten att få en återkoppling på hur han är som ledare. Så länge han inte vet sina brister, kan han inte heller förbättra sig. Det är viktigt för honom att hans medarbetare ger honom feedback. Han uppfattar det som att hans medarbetare ibland upplever honom som en mycket upptagen person. Han vill därför få feedback från sina medarbetare, så att han kan erbjudas en chans att göra något åt det som inte är bra:

I varje uppföljningssamtal som jag har med mina underchefer, så har jag alltid frågan; "hur jag uppfyller dina förväntningar", detta är ett sätt för mig att få input. Hur ska jag annars kunna förbättra mig och veta vad jag gör för fel. ...Jag får in synpunkter på att jag syns för lite när jag sitter som mest på kontoret och har 80 mail om

dagen eller om jag är borta för mycket och ta upp dessa synpunkter och visa att man bryr sig eller att jag vill göra något åt det. Det ska vara konkreta grejer som jag kan ta till mig.

I en annan intervju framkom svårigheterna för respondenten att känna ett utbyte vid själva utvecklingssamtalet, eftersom de endast görs under en kort period. Respondenterna är av den uppfattningen att det kan vara svårt att ta tid för att få feedback på ledarskapet. Enligt respondenten är det massor med andra saker som måste hinnas med under utvecklingssamtalet:

Jag tror att jag omedvetet känner att jag utvecklas men när jag är där känner jag inte det. Som regel ska man göra de här samtalen under tre veckor, man har dessutom lite andra saker att göra. Det blir mycket måsten...

Det är viktigt med feedback till ledaren men respondenten är av den uppfattning att utvecklingssamtalet först ska kretsa kring medarbetarens utveckling. Utvecklingssamtalet ska först och främst ge feedback så att medarbetarna kan utvecklas. Det är sedan positivt, i samband med att medarbetaren får feedback, att även han utvecklas:

Det är viktigt att höra vad var och en har att säga utifrån framförallt medarbetare men feedback ska även kretsa kring mig. Den personliga utvecklingen är huvudsyftet med utvecklingssamtalet.

Ytterligare en respondent är av den uppfattningen att utvecklingssamtalet ska kretsa omkring medarbetarens utveckling i arbetsituationen. Utvecklingssamtalet är, enligt respondenten, inte till för att utveckla ledarskapet. Feedback på det egna ledarskapet bör föras fram, men då genom att bestämma ett annat möte:

Jag ser inte till min egen utveckling, utan utvecklingssamtalet ska kretsa omkring medarbetarens situation... jag frågar inte om medarbetarens synpunkter på mig utan om jag får en tanke på mitt ledarskap bokar jag ett nytt möte och resonerar om det då.

Sammandrag: Det är tydligt att respondenterna sätter sina medarbetarens utveckling i första hand medan de sätter sin ledarutveckling i andra hand. Två av respondenterna satte sin ledarutveckling i centrum medan resterande respondenter ansåg det viktigare att sätta medarbetaren i centrum framför dem själva. Respondenterna uppfattade att utvecklingssamtalet gav dem ett utbyte i form av att medarbetaren utvecklades. Endast ett fåtal av respondenterna kände att de utvecklades genom utvecklingssamtalet. En av de respondenter, som såg till sin ledarutveckling, försökte ställa direkta frågor till medarbetarna i förhoppningen om att han skulle få konkreta svar, som ger feedback, han kan ta till sig. Ytterligare en respondent såg till sin ledarutveckling som en del av utvecklingssamtalet. Respondenten uppmuntrade sina medarbetare till att ge svar på vad som är bra respektive dåligt med hans sätt att leda. Ledaren övervägde sedan vilka synpunkter som vara rimliga att ta till sig för att han skulle utvecklas som ledare.

Analys och diskussion

Ledarnas huvudsakliga syfte med utvecklingssamtalen är att utveckla medarbetarna. I utvecklingssamtalen existerar inte den ömsesidiga samtalsstämningen, som kan leda till att ledarna hittar möjligheter att utvecklas. I analys- och diskussionsdelen kopplas mitt resultat ihop med redogörelsen av tidigare forskning. Jag kommer även att stödja analys och diskussion med ny relevant litteratur. Litteraturen är disponerad utifrån resultatets teman för att ge studien en överblickbar struktur.

Utvecklingssamtal

Min studie visade att det huvudsakliga syftet med utvecklingssamtalen är att utveckla verksamheten. Respondenterna uppfattade att verksamheten först utvecklas, när medarbetarna får möjlighet att förbättra sina arbetsprestationer. Utvecklingssamtalen bör därför användas för att utveckla medarbetarna. Enligt Engquist (1999), är syftet med utvecklingssamtalen att medarbetarna ska få möjlighet att utveckla sina tankar och värderingar om sin arbetssituation. Medarbetarnas synpunkter på sin egen utveckling, tydliggörs enligt respondenterna, genom uppsatta mål som beskriver hur medarbetarna ser på sin arbetssituation. Utvecklingssamtalens mål används, för att ledaren ska få svar på hur medarbetarna har presterat, i förhållande till vad verksamheten står för. I samband med Alvessons (2001) forskning, omkring organisationskultur är det viktigt att skapa, en för individen gemensam förståelse för företagets image, tjänster samt bedömning. Utifrån min studie framkom det att respondenterna, vill utveckla medarbetarnas arbetssituation, för att förbättra värdet i organisationen. Grundläggande värderingar, såsom mål, idéer samt visioner kan, enligt Alvesson (2001), skapas under en strategisk planering. Organisationskulturen betonar strategin att hitta grundläggande metoder att arbeta efter. Utvecklingssamtalen är en av de metoder som används av ledaren, för att strategiskt få medarbetarna att arbeta i samma riktning. I min studie tydliggjordes det att ledarna använder sig av utvecklingssamtalen, för att ge medarbetarna en gemensam förståelse, för vad som är viktigt för verksamhetens utveckling. Medarbetare som inte når upp till målen i utvecklingssamtalen, kräver att ledaren tillsätter åtgärder som kan leda till en förbättring av medarbetarnas arbetssituation. Meningen är att medarbetarna bör förbättras för att lättare kunna hantera sina arbetsuppgifter, samt bidra till att göra verksamheten konkurrenskraftig.

Förutom att respondenterna uppfattar syftet med utvecklingssamtalen som att utveckla verksamheten och medarbetarna, är det viktigt att skapa en djupare kontakt. En djupare kommunikation, leder enligt respondenterna, ofta till att medarbetarna vågar lämna synpunkter på sin arbetssituation. En ömsesidig kommunikation, kan enligt Albinsson (1998), skapa en stimulans för individer som är utsatta för feedback. En djupare kontakt, är inte bara ett sätt för respondenterna att underlätta för medarbetarna att lämna synpunkter, utan även ett sätt att klargöra missuppfattningar som finns mellan parterna. Respondenterna uppfattade utvecklingssamtal, som ett sätt att utreda de saker som har varit negativa vid en personlig dialog, för att sedan lägga det bakom sig och gå vidare i det dagliga arbetet. Enligt Milliman (2001), är genomförandet av en ömsesidig kommunikation, ett sätt att klargöra missuppfattningar och slutsatser och hitta nya sätt att se på arbetssituationen. I min studie framkom det att respondenterna, uppfattar den ömsesidiga kommunikationen, som ett sätt att reda ut problem i arbetet, samt att komma närmare sina medarbetare. I relation till detta poängterar Engquist (1999), att den ömsesidiga kommunikationen i utvecklingssamtalen, bör leda till att både ledaren och medarbetarna kan föra fram sina tankegångar och önskningsar,

utifrån den nuvarande arbetssituationen. Utvecklingssamtalens ömsesidiga kommunikation, innefattar enligt respondenterna, inte den egna ledarutvecklingen, utan är endast ett sätt för medarbetarna att få möjlighet, att lämna synpunkter på sin arbetssituation.

Respondenterna uppfattade förberedelserna av utvecklingssamtalen, som ett led i att förbättra möjligheten att utveckla medarbetarna. Medarbetarnas feedback blir mer påtaglig om ledaren och medarbetarna är informerade och pålästa, om de mål som utvecklingssamtalen kretsar omkring. Ledaren och medarbetarna, bör enligt Jönsson (1995), vara införstådda med att utvecklingssamtalen bör kretsa kring medarbetarnas arbetsprestationer. Förutom att respondenterna informerar om vad utvecklingssamtalen kommer att handla om bör även platsen där utvecklingssamtalen genomförs, planeras. Utvecklingssamtal som görs på en ostörd och stimulerande plats, skapar enligt respondenterna mer feedback för medarbetaren. Ledarens och medarbetarnas synpunkter påverkas i stor utsträckning, enligt Ekstam (2001), av platsens utformning. I min studie visas det, att ledarens utveckling inte syns i förberedelserna av utvecklingssamtalen. Trots att platsen för utvecklingssamtalen har en stor inverkan på ömsesidig kommunikation hittar inte respondenterna möjligheten att utvecklas.

Ledarens pedagogiska synsätt

I min studie framkom det att ledarens pedagogiska synsätt har en stor betydelse för om ledaren har möjlighet att utvecklas. Ledarens pedagogik har betydelse för hur ledaren hanterar utvecklingssamtal. För att ledaren ska kunna ha möjlighet att skapa en god relation med medarbetarna, måste respondenterna lägga stor vikt vid sin egen roll som samtalsledare. Genom sin erfarenhet försöker respondenterna förhålla sig förstående mot sina medarbetare. Framförallt är det viktigt att lyssna och reda ut de problem, som kan uppstå i utvecklingssamtalen med medarbetarna. Respondenternas syfte med utvecklingssamtalen, är att utveckla medarbetarna och tanken på den egna ledareutvecklingen, existerar inte. Har ledaren inte ett gynnsamt förhållningssätt till medarbetarnas synpunkter, är det inte säkert att ledaren kan ta del av dem. Ledarens möjlighet, att ge utrymme för medarbetarna att komma med synpunkter på sin arbetssituation förklaras av Engquist (1999). En ledare som ger utrymme för medarbetarna att lämna synpunkter på ledarskapet, bör även kunna ta del av dem. Några av respondenterna försökte, genom att ställa frågor, skapa en jämlik kommunikation med sina medarbetare, vilket är av betydelse för självreflektion och ledarutveckling.

En av de faktorer som kan påverka ledarens pedagogiska synsätt är positionen som ledare. Positionen som ledare är svår att dölja och uppfattas av respondenterna som ett hinder i att skapa en ömsesidig dialog. Respondenterna försöker att inte skapa en auktoritär bild av sig själva, för att ge utrymme för medarbetarna att komma upp med synpunkter. Alvesson (2001) anser att ledarpositionen, kan skapa svårigheter för medarbetarna att lämna synpunkter på ledarskapet. Även om det i utvecklingssamtal förekommer hinder för en ömsesidig feedback, är respondenterna av den uppfattningen, att de vill försöka hantera medarbetarnas synpunkter på rätt sätt. Respondenterna, ger ofta utrymme för medarbetarna att lämna synpunkter på den egna arbetssituationen. Min studie tyder på att en ömsesidig kommunikation inte existerar, ledaren ger inte utrymme för sina medarbetare att komma med synpunkter på ledarskapet.

Ledarens utveckling

Tidigare nämnde respondenterna att det huvudsakliga syftet med utvecklingssamtalen är att utveckla medarbetarna för att skapa en konkurrenskraftig verksamhet. I utvecklingssamtalen värdesätter inte respondenterna sin egen utveckling, i lika stor utsträckning som de värderar medarbetarnas utveckling. Respondenterna ser betydelsen av att värdesätta sina medarbetares utveckling för att motivationen att undervisa och skapa nya kundkontakter, ska förbättras. Gil (2001) anser att ledaren bör se mer till sin egen utveckling, istället för att bara lägga energin på att utveckla sina medarbetare. Mitt resultat pekade på att respondenterna inte anpassar utvecklingssamtalen för sin egen ledarutveckling. Många av respondenterna upplevde redan sig själva som pedagogiska ledare. Det kan vara en av anledningarna till att respondenterna inte ser möjligheten att utveckla ledarskapet. Ledare som inte lägger den energin som krävs för att få ta del av medarbetarnas synpunkter, kan vara en bidragande orsak till varför ledarna inte kan utvecklas. Ledare som ser till sin egen utveckling, kan skapa en djupare förståelse för den situation som existerar i verksamheten (Adizes, 1997). Det är viktigt, för ledaren att uppnå den självreflektion, vilken leder till en förbättring av ledarskapet. Den ledare som inte stimuleras att reflektera över sitt ledarskap kommer att sluta leta efter nya utmaningar (Ohlson 1996).

Övervägande för studien är att respondenterna inte ser till sin egen ledarutveckling. Det är ofta medarbetarna som står i centrum för feedback och istället, sätter ledarna sig själva och sin utveckling i andra hand. Istället blir medarbetarna mest uppmärksammade i utvecklingssamtalen, medan ledaren är den som planerar och utför samtalen. Bristen på ömsesidiga utvecklingssamtal kan, i stort sätt, bero på att ledaren och medarbetaren innehar olika roller under samtalen. Forsströms (2000) samtalsanalys av utvecklingssamtal, stödjer mina iakttagelser. I Forsströms studier av utvecklingssamtalen, är två av fyra ledare dominerande. Ledarens dominanta roll kan bidra till att utvecklingssamtalen saknar den ömsesidiga öppenheten, vilken krävs för att ge ledaren återkoppling. Min studie visar, att till följd av en otillräcklig ömsesidig kommunikation, vågar inte medarbetarna lämna feedback till ledaren. Utvecklingssamtalen blir därför mer koncentrerade på medarbetaren, vilket kan leda till brist på ömsesidig förståelse för vad verksamheten står för. Endast när medarbetarna har lika mycket att säga till om som sin ledare, kan organisationskulturen förändras (Alvesson, 2001).

Respondenterna värdesätter relationen till medarbetarna, för att utvecklingssamtalen ska bli lättare att genomföra. I min studie framkommer det, hur en ömsesidig kommunikation är en förutsättning för att medarbetarna ska kunna lämna synpunkter. Intervjuerna visar en betoning på vikten av att skapa en ömsesidig dialog, men inkluderar inte i detta tankar som rör den egna utvecklingen. En ömsesidig kommunikation är istället till för att respondenterna, ska ha möjlighet att ställa djupa och känsliga frågor som gäller medarbetarens utveckling. Respondenterna verkar ha ett positivt synsätt på en ömsesidig kommunikation men i stort saknas en ömsesidig feedback. Inte sällan betonas i forskning och i handböcker (se t ex Franzen, 1996) att utvecklingssamtalet bör ske i dialog, där båda parter ska få tillfälle att utvecklas, så även ledaren. Enligt mina iakttagelser och försök att tolka intervjuerna råder dock ett ojämnt förhållande och ett haltande fokus. Samtidigt som respondenterna värdesätter en ömsesidig kommunikation syns inte medarbetarens feedback till ledaren. Ett viktigt element i företagsstyrning hänger ihop med att få hela organisationen, att röra sig i samma riktning (Alvesson 2001). När utvecklingssamtalet enbart kretar omkring medarbetarens utveckling ges ingen garanti för att parterna rör sig i samma riktning.

Endast ett fåtal av respondenterna som deltog i studien, fann möjligheter att reflektera över sitt ledarskap. En av respondenterna ställde frågor, som gav honom möjligheten att ta del av medarbetarnas bra eller dåliga synpunkter för att uppnå ledarutveckling. En annan av respondenterna uppfattas av sina medarbetare som en upptagen person, varför respondenten ser vikten av att få feedback ifrån medarbetarna. Det är därför viktigt att fråga medarbetarna om vad de anser om honom som ledare, så att han kan åtgärda det som inte är bra. Respondenten skapar sig feedback, genom att ställa frågor till medarbetarna, som gör det möjligt för dem att lämna synpunkter på ledarskapet. Medarbetarnas synpunkter kan leda till att ledaren har möjlighet att uppnå självreflektion omkring ledarskapet. Ledare som ger utrymme för medarbetarna att komma upp med synpunkter, kan enligt Jönsson (1995), få information om sitt ledarskap. Ledare som får möjlighet att ta del av medarbetarnas synpunkter, kan enligt Smith & Sharma (2002), uppnå en självreflektion som leder till tänkbara möjligheter att förbättra sitt ledarskap. Utifrån analysen av respondenterna, går det att utläsa, att de ledare som har motiv till att utvecklas, är mer angelägna att också använda utvecklingssamtalen till att reflektera över sitt ledarskap.

I min studie är tiden en avgörande faktor för om respondenterna, även ser möjligheterna att utveckla sitt ledarskap. Ett antagande kan göras att ledarna behöver tillräckligt med tid till utvecklingssamtalen. Tiden krävs för att medarbetarna ska ha möjlighet att lämna synpunkter på ledarskapet. I utvecklingssamtalen ges inte den tiden att medarbetarna hinner komma upp med synpunkter, i frågor om ledarskapet. Utifrån McLagan (2000) är det viktigt att ledarna avsätter tillräcklig med tid till utvecklingssamtal, så att både medarbetaren och ledaren ges möjlighet att reflektera över sin arbetssituation. Många medarbetare har svårt för att vara ärliga och säga vad de tycker, gentemot sina arbetsuppgifter eller relationen till ledaren. Respondenterna är av den uppfattningen att medarbetarna behöver en hel del tid på sig för att vara öppna och våga lämna synpunkter till ledarskapet. Övervägande respondenter i studien, har den inställningen att utvecklingssamtal inte ska användas till att förbättra ledarskapet. En orsak till att respondenterna inte utvecklas, är att motivet att se möjligheterna att utveckla ledarskapet saknas.

Slutsatser

Syftet med min studie var att genom samtal med några ledare ta reda på hur man tänker kring och uppfattar att det i utvecklingssamtalen också finns möjligheter för ledaren att utveckla sitt ledarskap. Detta eftersom det ofta tycks vara medarbetarna som står i fokus för utveckling och förbättring, när det gäller handböcker och riktlinjer för hur utvecklingssamtal ska föras eller läggas upp. Min studie visade att de fem ledare som jag intervjuat inte menade sig använda utvecklingssamtal till att utveckla sitt eget ledarskap. De poängterade vikten av att genomföra en ömsesidig dialog, men genom den främst ge medarbetarna utrymme att föra fram förslag på hur de vill förbättra sin arbetssituation. Studien pekar mot att man visst tänker sig möjligheten att använda utvecklingssamtal med medarbetarna för att få feedback på sitt eget ledarskap. Enligt dessa ledare arbetade man inte med samtalen i detta syfte, man satte gränserna för vad utvecklingssamtal ska innefatta vid vad samtalen ledde till för medarbetarna. Bakom detta låg också tankar på hur verksamheten gynnades av medarbetarnas utveckling.

Utvecklingssamtal används för att ledaren ska få svar på hur medarbetarna har presterat förhållande till vilka mål som finns för verksamheten. Man prioriterar inte självreflektion, självkritik eller frågorna om den egna identitetsutvecklingen. Om jag vill försöka förklara

detta vill jag nu i slutfasen av min uppsats knyta detta till nya insikter jag själv gjort i samband med studierna. Inte minst då de föreställningar som råder i vårt samhälle om ledarens betydelse och vad en ledare kan åstadkomma. Lutar man sig istället mer mot till exempel en intersubjektivitetsfilosofi inspirerad av Habermas (Carleheden, 1996) lyfts relationen och dialogen fram. Studerar man den kritik mot nyss sagda uppfattning av ledarens förmåga och betydelse som Alvesson (2001) framfört, lyfts också ömsesidigheten fram och båda parter betydelse och mening, som jag uppfattar det. Betydelsen av att ledaren och medarbetarna genomför en ömsesidig kommunikation kan skapa en gemensam förståelse för verksamhetens mål. Det ställs allt högre krav på ledarens kompetens att leda och organisera sin verksamhet. Ledaren bör därför ges tillfälle att reflektera och uppnå en utveckling som gynnar den arbetsmiljö som existerar i verksamheten. Organisationens parter skulle tjäna på att problematisera sina respektive roller, relationer samt rådande diskurs och diskussioner om nya perspektiv. Diskussionen varför inte ledarens utveckling poängteras handlar om ledarens behov, motiv samt att det finns tillräckligt med tid avsatt till utvecklingssamtal.

Referenslista

- Adizes, I. (1997). *Ledarskapets fallgropar*. Malmö: Liber.
- Albrecht, S., & Cacioppe, R. (2000) Using 360 feedback and the integral model to develop leadership and management skills. *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 21, no. 8, pp. 390-404.
- Alvesson, M. (2001). *Organisationskultur och ledning*. Stockholm: Liber.
- Angelöv, B. (2002). *Friskare arbetsplatser*. Lund: Studentlitteratur.
- Albinsson, P. (1998). *Den lärande organisationen*. Jönköping: Brain Books.
- Ashford, S.J., & Tsui, A.S. (1991). Self regulation for managerial effectiveness: the role of active feedback seeking. *Academy of Management Journal*, vol. 34, no. 2, pp. 251-280.
- Avolio, B.J., & Bass, B.M. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*: Thousand Oaks, CA: Sage.
- Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.
- Bakka, J-F., Fivelsdal, E. & Lindkvist, L. (2001). *Organisationsteori – struktur, kultur, processer*. Malmö: Liber.
- Bertels, T., & Crom, S. (1999). Change leadership: the virtues of deviance. *Leadership & Organizational Development Journal*, vol. 20, no. 3, pp. 162-167.
- Brief, A.P., & Weiss, H.M. (2002). Organizational behaviour: Affect In the Workplace. *Annual Review of Psychology*, vol. 53, pp. 279-307.
- Burke, R.J. (1996). Performance evaluation and counselling in a professional services firm. *Leadership & Organizational Development Journal*, vol. 17, no. 3, pp. 21-26.
- Cacioppe, R. (1998). An integrated model and approach for the design of effective leadership development programs. *Leadership & Organizational Development Journal*, vol. 19, no. 1, pp. 44-53.
- Cacioppe, R. (1997). Leadership moment by moment. *Leadership & Organizational Development Journal*, vol. 18, no. 7, pp. 335-345.
- Capko, J. (2003). 5 steps to a Performance Evaluation System. *Family Practice Management*, vol. 10, no. 3, pp. 43-48.
- Curphy, G., Ginnet R., & Hughes R. (1993). *Leadership: Enhancing the lessons of experience*. NY: Irwin.
- Dalin, Å. (1997). *Den lärande organisationen. Kompetensutveckling i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.

- Denscombe, M. (2000). *Forskningshandboken - för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.
- Egidius, H. (2002). *Pedagogik för 2000 – talet*. Falun: ScandBook.
- Ekstam, K. (2001). *Arbetsplatsens svåra samtal*. Malmö: Liber.
- Engquist, A. (1990). *Utvecklingssamtal som förändringsinstrument*. Stockholm: Almqvist & Wiksell international.
- Engquist, A. (1999). *Förstånd och missförstånd*. Stockholm: Prisma.
- Forsström, A-L. (2000). *I dialog med chefen. Makt och dominans i utvecklingssamtalet* (examensarbete) TeFa (Text - och Fackspråksforskning) nr. 32. Stockholm: Stockholms Universitet. Institutionen för nordiska språk.
- Franzén, H. (1996). *Ledarskap genom ledningskvalité*. Lund: Studentlitteratur.
- Gebelein, H. S., Nelson K.J. & Neuhaus E.B. (1999). *Successful Executive's Handbook*. Minneapolis: Epredux Inc.
- Gil, L.S. (2001). Peer Evaluation: It's not just for teachers. *Leadership*, vol. 30, no. 5, pp. 12
- Jönsson, G. (1989). *Utvecklingssamtal för alla*. Solna: SIPU.
- Jönsson, G. (1995). *Utvecklingssamtal och andra samtal som ledningsinstrument*. Stockholm: Fritzes.
- Jäghult, B. (1989). *Planeringsamtalet*. Malmö: Liber.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2005). Confronting the ethics of qualitative research. *Journal of Constructivist Psychology*, vol. 18, no. 2, pp. 157 – 181.
- Lindblom, H. (1996). *Lön och belöning*. Oskarshamn: Primo.
- McLagan, Patricia, A. (2000). Portfolio thinking. *Training & Development*, vol. 54, no. 2.
- Mehrens, S. (1998). *Samtal som arbetsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Mikkelsen, A. (1996). *Medarbetarsamtal och lärande i organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Mikkelsen, A. (1998). *Medarbetarsamtal*. Lund: Studentlitteratur.
- Milliman, J., Grosskopf, J., & Winter, V. (2001). Corporate Environmental strategy: building environmental business and leadership skills through dialogue. *Elsevier Science*, vol. 8, no. 3, pp. 209 – 216.

Nilsson, B., Waldermanson, A-K. (1994). *Kommunikation – samspel mellan människor*. Lund: Studentlitteratur.

Ohlson, L. (1996). *Pedagogik och ledarskap*. Stockholm: Liber.

Sveriges industritjänstemanna förening. (2004). Utvecklingssamtal – en guide för chefen. [www-dokument] URL<http://www.sif.se>. (tillgänglig 20041012).

Smith, P – A.C. & Sharma, M. (2002). Rationalizing the promotion of non-rational behaviours in organizations. *The Learning Organization*, vol 9, no. 5, pp. 197-201.

Svanström, L. (2002). *En introduktion till folkhälsovetenskap*. Lund: Studentlitteratur.

Svennerstål, H. (1996). *Framgångsrika chefs syn på sin egen utveckling*. (Doktorsavhandling). Stockholm: Stockholms universitet. Pedagogiska institutionen.

Their, S. (1999). *Det pedagogiska ledarskapet*. Mariehamn: Mermerus.

Vetenskapsrådet. (2002). Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning. (www-dokument). URLhttp://195.17.252.28/vrshop_pdf/etikreglerhs.pdf. Vetenskapsrådet (tillgänglig 2004-10-06).

Ylinenpää, H. (1997). *Managing Competence Development and Acquisition in Small Manufacturing Firms*. (Doctoral Thesis). Luleå: University of Technology. Department of Business Administration and Social Sciences.

Åsberg, R. (2001). Det finns inga kvalitativa metoder – och inga kvantitativa heller för den delen. *Pedagogisk forskning i Sverige*, vol. 6, nr. 4, pp. 270 – 292.

Bilaga 1: Intervjuguide

1. Vad är syftet med utvecklingssamtalet?

Utveckla organisationen
Medarbetarnas utveckling
Ledarens utveckling

2. Vad är innehållet i utvecklingssamtalet?

Blanketter
Strategiska dialoger (individdiskussion, uppföljningsdiskussion samt planeringsdiskussion)

3. Hur går ett utvecklingssamtal till?

Förberedelser
Genomförande från början till slut

4. Hur följs utvecklingssamtalet upp?

5. Hur känner du att du kan påverka din egen situation?

Genom att ställa valda frågor som gör att du kan styra samtalet med
Inneha ett kroppsspråk

6. Vad vore det att inte ha utvecklingssamtalen? Skulle kommunikationen mellan dig och dina medarbetare bli sämre?

Medarbetarens och din utveckling
Fler konflikter

7. Vad anser du att dina utvecklingssamtal leder till? Märks utvecklingssamtalen av i den vanliga arbetssituationen?

Lättare att jobba tillsammans
Mindre konflikter