



# EXAMENSARBETE

Våren 2015

*Sektionen för hälsa och samhälle*

*Folkhälsovetenskap och Pedagogik*

## Konsten att samtala

*En kvalitativ studie om psykosocial hälsa i arbetslivet*

### **Författare**

Mirja Jylhäsalmi

Lina Öhman

### **Handledare**

Åsa Bringsén

### **Examinatorer**

Ann-Christin Sollerhed

Anna Linge

Uppsats för filosofie kandidatexamen vid Högskolan Kristianstad  
15 hp folkhälsovetenskap och 15 hp pedagogik (44 sid.)

Författare: Jylhäsalmi, Mirja., & Öhman, Lina. (2015). *Konsten att samtala: En kvalitativ studie om psykosocial hälsa i arbetslivet.*

Handledare: Bringsén, Åsa.

---

## Sammanfattning

En stor del av befolkningen tillbringar den största delen av sin tid på arbetet. Detta gör arbetsplatsen till en viktig arena att arbeta med för ökat välbefinnande bland fler människor. Delaktighet och inflytande är faktorer som har stor betydelse för individens välmående, som kan främjas genom ett bra ledarskap och en bra psykosocial arbetssituation. Ett idag vanligt försök till att skapa delaktighet och inflytande på arbetsplatsen är att använda sig av årliga medarbetarsamtal. Beroende på hur det väljer att användas kan det leda till ett viktigt lärande för såväl individ som organisation, men används instrumentet slarvigt riskerar samtalet att förlora sin mening för samtliga inblandade. Syftet med studien är att undersöka den psykosociala arbetssituationen för ingenjörer på ett bolag i södra Sverige, och vad medarbetarsamtalet fyller för funktion för medarbetarna. Kvalitativa intervjuer genomfördes med hjälp av en halvstrukturerad intervjuguide som låg till grund för samtalet. För att analysera materialet gjordes en innehållsanalys utifrån vilken innehållet tolkades, kategoriserades och tematiserades. Resultatet visade på en diskrepans mellan arbetsgivarens uttalade försök till att främja delaktighet och kompetensutveckling, genom bland annat utvecklingssamtalet, och medarbetarnas upplevelse av de förutsättningar som gavs i vardagen. Diskussionen tar upp en del viktiga problem och frågor som studien väcker. Konklusionen är att medarbetarsamtalet inte kan ersätta brister i kommunikationen under resten av arbetsåret. Medarbetarsamtalets funktion bör undersökas närmre och vägas mot andra, eventuellt bättre, alternativ.

*Nyckelord: Delaktighet, Medarbetarsamtal, Hälsa, Lärande, Arbetsplats*

Dissertation, in partial fulfillment of the requirements for a Bachelor's degree in Health Promotion, Kristianstad University.

Equivalence: 15 ECTS points in Public Health Science and 15 ECTS points in Education (44 p.)

Author: Jylhäsalmi, Mirja., & Öhman, Lina. (2015). The art of conversation: A qualitative study of psychosocial health in the workplace.

Supervisor: Bringsén Åsa

---

## Abstract

A large part of the population spends most of their time at work. This makes the workplace a key arena to work on in order to create greater well-being among more people. Participation and influence are factors that are important for the individual's well-being. This can be promoted through good leadership and a good psychosocial work situation. One way for the employer to attempt to create involvement and influence among workers in the workplace is the use of annual performance reviews. If the reviews are carried out in a correct manner they can lead to important learning for both the individual and the organization, but if the reviews are performed carelessly they risk losing their meaning for all involved. The purpose of this study is to examine the psychosocial labor situation for engineers at a company in southern Sweden, and what purpose annual performance reviews fills for the employees. Qualitative interviews were conducted using a semi-structured interview guide that was the basis for the interview. In order to analyze the material, a content analysis was made on the basis of which the contents were interpreted, categorized and thematised. The result shows a discrepancy between the employer's stated attempt to promote participation and skills development, and employees' perception of the conditions given in everyday life. The discussion addresses some important issues and questions that the study raises. It is concluded that the annual performance review can not replace the lack of communication during the rest of the working year. The use of annual performance reviews should be further explored and weighed against other, possibly better, option.

*Keywords: Participation, Performance Appraisals, Well-Being, Learning, Workplace*

# Förord

20 veckor har gått och vi blir sittandes och reflekterar över den resa som uppsatsen tagit med oss på. Vägen från idé till vår färdiga produkt har varit långt ifrån spikrak. Vi har vandrat i cirklar, gått vilse och mötts av hinder som verkat oöverstigliga. Ett tag kändes det som att stress och självkritik aldrig skulle ge vika och låta kreativiteten få flöda.

Men som det så vist har sagts; det är alltid för tidigt att ge upp. Ju närmare vi kommer mållinjen infinner sig känslor av beslutsamhet och glädje. Sakta men säkert kommer ljuset tillbaka, och visst det är fantastiskt hur fort något kan gå från att kännas omöjligt till roligt igen? När allt är över kommer vi se tillbaka på resan och minnas alla skratt denna tid har givit oss. Vi tar med oss viktiga lärdomar för livet, och inte minst en stark vänskap.

Allra mest vill vi tacka vår handledare Åsa Bringsén som har varit en outtömlig källa av inspiration och fått oss att lämna varje handledarmöte med förnyad energi och motivation. Utan dig hade studien förmodligen varken fått sin början eller sitt slut. Tack för ditt stöd under denna minst sagt kaotiska tid!

Avslutningsvis vill vi rikta ett stort tack till företaget och deltagarna i vår studie som har gjort denna resa möjlig.

Kristianstad, 28 Mars 2015

Lina Öhman & Mirja Jylhäsalmi

# Innehållsförteckning

1. Inledning .....	7
2. Bakgrund .....	9
2.1 Arbetsmiljölagen .....	9
2.2 Hälsa i arbetslivet .....	9
2.3 Lärande i arbetslivet.....	10
2.4 Delaktighet och inflytande .....	11
2.5 Medarbetarsamtalet som verktyg .....	11
3. Litteraturgenomgång .....	13
3.1 Psykosocial arbetssituation .....	13
3.2 Kulturella värderingar .....	13
3.3 Ledarskap .....	14
3.4 Medarbetarsamtalet.....	15
4. Teoretiska utgångspunkter .....	16
4.1 Känsla Av Sammanhang .....	16
4.2 Flow-teorin.....	16
4.3 Det sociokulturella perspektivet på lärande .....	17
5. Problemprecisering.....	18
6. Syfte.....	19
7. <i>Genomförande</i> .....	20
7.1 Kontext.....	20
7.2 Val av metod.....	20
7.3 Deltagare/Urval.....	20
7.4 Tillvägagångssätt.....	21
7.5 Analys .....	21
7.6 Etiska överväganden .....	22
8. Resultat .....	24
8.1 Psykosociala arbetsförhållanden .....	24
8.1.1 <i>Självbestämmande</i> .....	24
8.1.2 <i>Delaktighet</i> .....	24
8.1.3 <i>Gruppklimat</i> .....	25
8.1.4 <i>Stress</i> .....	26
8.2 Ledarskap .....	26
8.2.1 <i>Stödjande ledarskap</i> .....	26

8.2.2 Återkoppling .....	27
8.2.3 Maktstruktur .....	28
8.3 Utvecklingssamtal .....	28
8.3.1 Utvecklingssamtalets roll .....	28
9. Diskussion .....	30
9.2 Metoddiskussion .....	33
10. Konklusion .....	35
11. Referenser .....	36
12. Bilagor .....	40
12.1 Bilaga 1 .....	40
<i>Informationsbrev</i> .....	40
12.2 Bilaga 2 .....	41
<i>Medgivandeblankett</i> .....	41
12.3 Bilaga 3 .....	42
<i>Intervjuguide</i> .....	42
12.4 Bilaga 4 .....	44
<i>Exempel på innehållsanalys</i> .....	44

# 1. Inledning

Arbetsplatsen är en arena på vilken flertalet människor ska verka och fungera tillsammans. En stor del av befolkningen spenderar majoriteten av sin vakna tid på arbetet. Detta kan tyckas vara skäl nog för att, likt Hanson (2004), argumentera att arbetsplatsen har som sin uppgift att inte bara producera, utan helst också bör bidra till medarbetarnas upplevelse av arbetsglädje och välbefinnande. Begreppet stödjande miljöer för hälsa utvecklades på WHO:s initiativ på en konferens i Ottawa 1986. Nära tio år senare följde det EU-stödda projektet "European Network for Workplace Health Promotion" och Luxemburgdeklarationen antogs bland medlemsländerna. Denna slog fast vikten av att samhället, arbetsgivare och arbetstagare gemensamt arbetade för en förbättrad hälsa och ett större välbefinnande i arbetslivet, genom att satsa på såväl en förbättrad fysisk som psykosocial arbetsmiljö, främja en aktiv medverkan och uppmuntra personalen till personlig utveckling (The European Network for Health Promotion (ENWHP), 2014). Sveriges fjärde nationella målområde inom folkhälsa behandlar hälsa i arbetslivet och betonar vikten av goda arbetsvillkor för en minskad arbetsrelaterad ohälsa, en förbättrad folkhälsa i allmänhet och för en hållbar tillväxt i samhället (Pellmer, Wramner & Wramner, 2012).

Efter en omarbetning av Arbetsmiljölagen är det sedan 1991 beslutat att varje arbetsgivare har ett ansvar för såväl den fysiska hälsan hos sin personal, som för att psykiska och sociala aspekter av arbetsförhållanden fungerar i relation till medarbetarens förutsättningar (Arbetsmiljöverket, 2014). Från att det främst har handlat om att förebygga risker för fysiska skador och sjukdom på arbetsplatsen, lyftes nu även vikten av att den psykosociala miljön innehöll så få skadliga faktorer för individens hälsa som möjligt fram. I och med att sjukskrivningarna på grund av psykisk ohälsa under flera år fortsatte öka landade insikten hos allt fler arbetsgivare att de skulle vinna på att inte stanna vid att förhindra eller förebygga sjukdom, utan även försöka främja personalens hälsa (Angelöw, 2002).

Tillsammans med denna aktuella fråga har den lika viktiga frågan om lärande i arbetslivet blivit en angelägenhet för dagens arbetsgivare. I dagens globala samhälle har det blivit avgörande för många organisationers överlevnad att ha flexibla medarbetare och ett kontinuerligt fokus på lärande för såväl individ som organisation (Boud & Garrick 1999; Illeris 2007). Det lärande samhället förutsätter ett livslångt lärande hos människor. Främjandet av de anställdas lärande och utveckling har blivit en viktig fråga för arbetsgivaren att ta ställning till i uppdraget med att skapa en hållbar organisation och arbetsstyrka. Personlig utveckling har visat på positiva hälsoeffekter för individen (Bajaras, Gustavsson & Ekberg, 2006). Forskning visar att en arbetsmiljö som möjliggör och motiverar lärande och kompetensutveckling är av grundläggande betydelse för de anställdas hälsa, välbefinnande och personliga utveckling (Backlund, Hansson, Thunborg red. 2001).

Frågan om hur arbetsgivaren kan främja hälsan och hålla intresset uppe för kontinuerlig kunskapsutveckling hos de anställda har dock inte visat sig helt lätt att besvara. Arbetsorsakade besvär och sjukskrivningar har från mitten av 90-talet ökat och fortsätter än (Arbetsmiljöverket, 2014). De besvär som har påvisat störst ökning är sjukskrivningar relaterade till den psykiska ohälsan och det finns inga tecken på att

denna spiral är på väg att brytas. Att ledarskapets utformning och strategier kan ha betydelse för de anställdas hälsa bekräftar forskningen (Granberg 2014; Schmidt, Loerbroks, Herr, Wilson Jarczok, Litaker, Mauss, Bosch & Fischer 2013; Van Dierendonck, Haynes, Borrill & Stride 2004). Den har även försökt ta fram metoder eller verktyg som åtminstone kan hjälpa till att klara av det svåra arbetet med att leda och utveckla en hållbar personalstyrka. Detta har lett till att åtskilliga teorier har lanserats genom åren. Ett verktyg många arbetsgivare använder sig av idag, i ett försök att engagera de anställda och ge dem inflytande över sin egen arbetssituation är det så kallade medarbetarsamtalet. Detta sker vanligen en gång om året mellan den enskilde anställda och dennes närmaste chef, vanligen med syfte att främja delaktigheten och ge medarbetaren möjlighet att påverka sin arbetssituation och individuella utvecklingskurva.



## 2. Bakgrund

Vi vill i detta avsnitt ge en bakgrund till några av de faktorer som har betydelse för individens psykosociala arbetsituation och lärande i arbetslivet, med betoning på ledarskapets ansvar och möjligheter till att skapa en god psykosocial hälsa hos de anställda. Vi uppmärksammar och introducerar medarbetarsamtalet, eller utvecklingssamtalet som det också kan kallas, som det instrument många arbetsgivare använder sig av idag i ett försök att göra de anställda mer delaktiga i sin egen och organisationens utveckling. I föreliggande arbete har vi valt att omväxlingsvis använda oss av båda benämningarna, medarbetarsamtal och utvecklingssamtal, och de syftar då till samma sak.

### 2.1 Arbetsmiljölagen

Arbetsmiljölagen stiftades 1978 och reviderades 1991 till att se ut som den gör idag (Arbetsmiljöverket, 2014). Den har till syfte att befrämja en god arbetsmiljö som gynnar de anställdas hälsa och förebygger skador och olycksfall. Med regler kring arbetsmiljöns- och arbetsförhållandens utformning tar lagen hänsyn till såväl de fysiska, psykiska som sociala aspekterna av arbetsförhållanden i relation till människans förutsättningar (ibid.). På uppdrag av Sveriges riksdag och regering ligger det sedan år 2001 på Arbetsmiljöverkets ansvar att lagstiftningarna efterföljs, med mål att minska risker för olycksfall och ohälsa i arbetslivet, samt förbättra arbetsmiljön och hälsan ur ett fysiskt, psykiskt och socialt perspektiv (ibid.). Det är arbetsgivarens ansvar att arbeta systematiskt för att förbättra arbetsmiljön, att åtgärder regelbundet genomförs, kontrolleras, följs upp och dokumenteras (Weman Josefsson & Berggren, 2013). Lagen och Arbetsmiljöverket fungerar i sin tur som kontroll för att försäkra att det rättmätiga ansvaret tas. Det systematiska arbetsmiljöarbetet som Arbetsmiljöverket tycker är lämpligt för varje arbetsgivare att ägna sig åt, går ut på att undersöka, genomföra och följa upp verksamheten på ett sådant sätt att ohälsa och olycksfall i arbetet förebyggs och en tillfredsställande och hälsofrämjande arbetsmiljö främjas. Angelöw (2002) menar att det systematiska arbetsmiljöarbetet är en viktig beståndsdel för framgång i arbetet med en friskare personal.

### 2.2 Hälsa i arbetslivet

Det fjärde nationella folkhälsomålet i Sverige, hälsa i arbetslivet, uppmärksammar vikten av att minska den arbetsrelaterade ohälsan, skapa en förbättrad folkhälsa i allmänhet och en hållbar tillväxt i samhället (Pellmer, Wramner & Wramner, 2012). Människor som mår bra, presterar bra. Den som under en längre period blir utsatt för en dålig arbetsmiljö riskerar förr eller senare reagera på det kroppsligt, mentalt eller socialt (Abrahamsson & Johansson, 2013). Omvänt har en god arbetsmiljö potential att bidra till ett rikt och hållbart liv även utanför arbetsplatsen (ibid.). Förutom arv och levnadsvanor kan vår omgivningsmiljö och de sociala sammanhang vi vistas i fungera som frisk- eller riskfaktorer (ibid.). På arbetsplatsen finns en rad omständigheter som kan fungera som risk- eller friskfaktorer beroende på individens behov och upplevelser

(Winrom & Rydqvist, 2008). Några viktiga friskfaktorer forskningen har lyft fram är personligt inflytande över sin arbetsituation, delaktighet, anställningstrygghet och ett tydligt ledarskap. Öppenhet och bra kommunikation har visat sig ha stor inverkan på individers och arbetsplatser välmående (Weman Josefsson & Berggren, 2013). Hur de sociala relationerna ser ut är av stor vikt för den psykosociala hälsan (Berglund & Schedin, 2009). Goda relationer kan stärka vår upplevelse av meningsfullhet och känsla av sammanhang, som är viktiga komponenter för att uppnå välmående (Pellmer, Wramner & Wramner, 2012). Genom de sociala relationerna på arbetsplatsen skapas tillit och ger förutsättningar för en gemensam målsättning i arbetet.

Vilka attityder, värderingar och beteenden som råder inom arbetsplatsens kultur styrs till stor del av ledarskapet, det är chefer och ledning som har makten och kan visa vägen för de anställda (Alvesson 2009; Kane Urrabazo 2006). Goda relationer mellan samtliga parter i organisationen är inte bara hälsofrämjande, utan även nödvändigt för en hållbar organisation som vill utvecklas. Utan det sociala samspelet riskerar kunskapsutvecklingen att stävjas (Härenstam & Bejerot, 2009).

## 2.3 Lärande i arbetslivet

Människans läroprocess är ständig och pågående genom hela livet, detta är ett av hennes mest utmärkande drag som art (Säljö, 2000). Lärande är inte något som äger rum inom den enskilda individen, utom är tvärtom alltid beroende av det sociala och samhälleliga sammanhang individen befinner sig i (Illeris, 2007). Genom att väga ihop vad hon redan vet med det som omgivningen signalerar bygger varje människa sin egen kunskap om världen. Hon identifierar problem och uppgifter som behöver förstås och kunna hanteras, och syftet med lärandet är alltid kopplat till att lära sig klara av livet med dess utmaningar på bästa möjliga sätt (Granberg 2014; Illeris 2007).

Lärande på arbetsplatsen sker i ett specifikt sammanhang. De läroprocesser medarbetarna dagligen genomgår här är bundna till den miljö och kontext de befinner sig i och praktiserar sina teoretiska kunskaper (Illeris, 2013). Den viktigaste läroprocessen som sker i arbetslivet inträffar i interaktionen mellan arbetsplatsens kultur och individens identitet knuten till arbetet och arbetsplatsen (ibid.). Processerna kan vara medvetna och avsiktligt planerade, oftare sker de dock omedvetet (Granberg, 2014). Processen är komplex och kan till naturen vara såväl positiv, och då till exempel leda till ökad mognad och kunskapsutveckling, som negativ och leda till exempelvis passivisering eller minskad kompetens (Illeris, 2007).

En viktig faktor att ta i beaktning i arbetet med att försöka förstå människors behov i samhället och i arbetslivet är att söka förståelse för vilka värderingar individen präglas av och hur kulturen runt omkring oss påverkar lärandet (Sandberg & Targama, 2013). Genom att öka förståelsen för människors ständiga läroprocess, vilka beteenden och attityder medarbetarna lär sig genom organisationskulturen, kan vi även öka förståelsen för hur det i sin tur kan påverka hälsan.

## 2.4 Delaktighet och inflytande

Delaktighet och inflytande har visat sig vara en grundförutsättning för människans hälsa och en god folkhälsa i allmänhet och är därför också Sveriges första nationella målområde (Pellmer, Wramner & Wramner, 2012). Folkhälsomålets syfte är att stärka individens förmåga och möjlighet till social och kulturell delaktighet, och genom detta öka dennes välbefinnande (ibid.). Det svenska samhällets värderingar är starkt präglade av vikten av att få uttrycka sina åsikter, med en stor efterfrågan på delaktighet i beslutsfattande inom såväl politik som andra områden. Dessa värderingar tar människor med sig till arbetsplatsen, vilket ställer krav på arbetsgivaren (World Values Survey (WVS), 2015). I takt med det globala samhällets framväxt där de nya organisationsformerna ofta är i behov av medarbetare som är med och tar ansvar och står redo att kontinuerligt utvecklas och lära nytt, har grundtanken ändrats om hur ledarskapet bäst ska vara utformat. Idén om top-down principen där en hierarki av auktoritet och ansvar förväntas överföra instruktioner om arbetet till medarbetarna har ifrågasättas som utgångspunkt, och ledningsmetoder som tillåter en större individuell frihet och lokal självständighet har lyfts fram (Sandberg & Targama, 2013).

Att individen ges inflytande över sin arbetssituation och tillåts vara delaktig i vad som sker på arbetsplatsen hjälper till att skapa engagemang. Att involvera flera människors kunskaper har vinster för företaget på flera sätt (Hanson, 2004). Delaktighet och hälsa går hand i hand och arbetsgivaren har mycket att vinna på att främja medarbetarens upplevelse av att vara delaktig i ett större sammanhang. I ett cirkulärt förhållande ökar chanserna för att medarbetaren ska vilja engagera sig och vara delaktig i arbetsplatsens utveckling om denne mår bra (ibid.).

## 2.5 Medarbetarsamtalet som verktyg

Idag är det fler som ser arbetet som en möjlighet att förverkliga sig själv och utvecklas som människa. Arbetsuppgifterna förväntas helst vara stimulerande utmaningar som ger individen utrymme att nyttja sin skicklighet och kreativitet och känsla av att bidra till något positivt (WVS, 2015).

Ett sätt att försöka tillfredsställa några av dessa behov i kombination med att uppfylla organisationens mål, är att använda sig av kontinuerliga medarbetarsamtal. Beroende på hur samtalet väljs att användas kan det individuella samtalet mellan chef och medarbetare innebära ett tillfälle att lyfta individens behov, utvärdera dennes arbetssituation, hälsostatus, samt leda till ett viktigt lärande för såväl individ som organisation (Mikkelsen, 1998). Även chefens återkoppling och feedback till medarbetaren är värdefullt för känslan av att känna sig delaktig och fylla en funktion på arbetsplatsen, vilket i sin tur kan bidra till ökad tillfredsställelse och engagemang (Lam, Yik & Schaubroeck, 2002). Används verktyget främst för utveckling av organisationen finns dock risken att medarbetarens individuella behov glöms bort eller ses som en isolerad företeelse. Om medarbetarens individuella mål förväntas vara detsamma som företagets tappar samtalet sin potential i att se till hur individens motivation, kunskapsutveckling och arbetsglädje kan bibehållas (Mikkelsen, 1998). Företag som söker efter snabba problemlösningar och hastar igenom medarbetarsamtalet eller använder sig av färdiga strikta mallar, riskerar med stor sannolikhet misslyckas med att

nå sitt syfte med samtalet. Risken är att dessa färdiga material är alldeles för allmänna och därför inte kommer göra någon nytta för den enskilda medarbetaren då samtalet uppfattas som opersonligt och meningslöst (Kuvaas, 2011).

## 3. Litteraturgenomgång

### 3.1 Psykosocial arbetssituation

Psykosociala faktorer som personligt inflytande, delaktighet, ett tydligt ledarskap, öppenhet och bra kommunikation har visat sig vara särskilt viktiga friskfaktorer som har stor påverkan på såväl individens som arbetsplatsens välmående (Weman Josefsson & Berggren, 2013). Omvänt är faktorer som överbelastning, bristande kontroll i arbetet, brist på deltagande i beslutsfattande, bristande socialt stöd, otydliga arbetsuppgifter eller arbetsroller ofta förknippade med ohälsa (Michie & Williams, 2003). I samband med det ökade ansvar som infinner sig i många arbetsroller idag, ökar individens behov av att själv kunna kontrollera sina arbetsuppgifter och hur dessa ska genomföras. Saknas balans mellan ansvar och kontroll finns risk att ohälsa uppstår (Karasek & Theorell, 1990). Genom att ge medarbetarna förutsättningar till empowerment, det vill säga skapar förutsättningar för att de ska känna att de har makt över sin arbetssituation, kan detta både förebygga sjukdom och främja hälsan hos de anställda. Hochwälder och Bergsten Brucefors (2005) visar i sin studie att de medarbetare som var aktiva deltagare i beslutsfattandet på arbetsplatsen istället för passiva mottagare, uppnådde högre empowerment och ökad meningsfullhet. Detta ledde till en ökad generell hälsa bland medarbetarna. Frihet och självständighet värderas högt i mätningar som gjorts gällande värderingar som har betydelse för arbetslivet och vad individen förväntar sig få ut av det, dock utan att den sociala gemenskapen blir mindre intressant eller viktig (WVS, 2015).

På arbetsplatsen sker dagligen möten och interaktion med andra människor, det är dessa interaktioner som är kärnan i den psykosociala arbetssituationen. Olika sociala situationer i arbetslivet påverkar individen både medvetet och omedvetet, positivt som negativt (Härenstam & Bejerot, 2009). Det är viktigt att få socialt stöd i arbetslivet, detta kan fungera såväl som en friskfaktor som en skyddsfaktor mot ohälsa och kan ges både från chef och kollegor (Theorell, 2003). Chefen representerar organisationen och har till uppgift att implementera en stödstruktur, medan kollegorna kan stå för vänskap och emotionellt stöd. Relationerna är en stor del av vardagen och ligger till grund för den personliga utvecklingen och trivseln på arbetsplatsen (ibid.). Om medarbetaren trivs i det sociala sammanhanget på arbetsplatsen ökar känslan av meningsfullhet, samhörighet och av att känna sig behövd. Social tillhörighet ökar också känslan av kontroll, vilket i sin tur kan stärka individens självkänsla (ibid.).

### 3.2 Kulturella värderingar

En viktig faktor att ta i beaktning i arbetet med att försöka förstå människors behov i samhället och i arbetslivet är att söka förståelse för vilka värderingar individen präglas av och hur kulturen runt omkring oss påverkar lärandet (Sandberg & Targama, 2013).

Internationella organisationer har under flera årtionden gjort enkätundersökningar i syftet att försöka kartlägga befolkningens uppfattningar och preferenser, samt avläsa eventuella förändringar som skett. Materialet som samlats på WVS (2015) visar på förskjutningar gällande värderingar som har betydelse för arbetslivet och vad individen

förväntar sig få ut av det. Förr lade människor större vikt vid sin arbetstitel och hur andra såg på den med fokus på hur mycket pengar som tjänades och andra faktorer som kunde stärka den sociala statusen.

Idag är det fler som ser arbetet som en möjlighet att förverkliga sig själv och utvecklas som människa. Arbetsuppgifterna förväntas helst vara stimulerande utmaningar som ger individen utrymme att nyttja sin skicklighet, kreativitet och känsla av att bidra till något positivt (ibid.). Frihet och självständighet värderas högt, det innebär därmed inte att den sociala gemenskapen blir mindre intressant eller viktig (ibid.).

Dessa förskjutningar i värderingar har skett parallellt med det globala samhällets framväxt där de nya organisationsformerna ofta också är i behov av och utvecklas med hjälp av medarbetare som är med och tar ansvar och är redo att kontinuerligt utvecklas och lära nytt. I och med denna utveckling förändrades även grundtanken om hur ledarskapet bäst skulle vara utformat. Den gamla top-down principen där en hierarki av auktoritet och ansvar skulle överföra instruktioner om arbetet till medarbetarna började ifrågasättas som utgångspunkt, och ledningsmetoder som tillät en större individuell frihet och lokal självständighet lyftes fram då idén om att leda genom visioner och idéer fick ett starkt stöd i forskningen (Sandberg & Targama, 2013). Skiftet har varit nödvändigt såväl för att möta människors förväntningar, som för det informationssamhälle som växt fram, där organisationen ofta är beroende av den specialistkunskap som medarbetaren besitter (ibid.).

### 3.3 Ledarskap

Med respekt för de behov människor har och de påverkansfaktorer som kan avgöra medarbetarnas hälsa, står det klart att ledarskapet spelar en viktig roll. Allt fler organisationer och företag har lyssnat på forskningen och försökt bygga sitt ledarskap utifrån idéer om att medarbetarna bäst styrs genom gemensamma värderingar och visioner. Synen på chefens roll har gått från att vara den som kontrollerar och sätter upp regler för hur arbetet ska utföras, till att leda, stödja och inspirera medarbetarna genom dessa gemensamma mål och visioner (Sandberg & Targama, 2013). Samtidigt ifrågasätter forskarna om ett verkligt doktrinskitte har ägt rum. De menar att många arbetsgivare som har anammat det idéstyrda ledarskapet inte har insett de fullständiga konsekvenserna av vad det innebär att leda genom att påverka medarbetarnas förståelse av sin egen och företagets uppgift (Sandberg & Targama, 1998). Att låta medarbetarna vara delaktiga ställer höga krav på samverkan, samarbete, dialog och kommunikation, detta såväl mellan ledning och personalgrupp som inom personalgruppen (Granberg, 2014).

Studier visar att en karismatisk ledare som kan fånga medarbetarnas intresse är en del av ett hälsofrämjande ledarskap (Kim, Kim & Kim 2011; Nyberg, Bernin & Theorell 2005). För att de anställda ska kunna motiveras till att anamma de värderingar chefen vill ska råda på arbetsplatsen betonar forskarna vikten av att chefer och ledning är konsekventa i sin ledarroll och fungerar som bra förebilder (Kane Urrabazo, 2006). De attityder ledningen vill se hos personalen behöver kommuniceras och uppvisas av ledningen på ett konsekvent sätt. Att medarbetaren ges autonomi och egenmakt betyder för den sakens skull inte att de anställda inte behöver en närvarande chef. Tvärtom är

det viktigt att det finns en chef till hands som kan fungera såväl som socialt stöd, som för att strukturera upp arbetet när det är nödvändigt. Detta är särskilt viktigt i perioder präglade av tidsbrist och stress (Nyberg, Bernin & Theorell, 2005). Studier visar samband mellan ett stödande ledarskap och hur högt medarbetarna skattade sin egen hälsa (Schmidt et. al 2013; Van Dierendonck et. al 2004). Forskningen visar även hur relationen med den närmaste chefen som har störst chans att påverka medarbetarnas hälsa i en positiv riktning. Hur denna relation byggs upp och hanteras är därför en viktig faktor. Att visa hänsyn till medarbetaren och dennes situation är ett steg i ledet till att skapa en trygghet i den sociala arbetsmiljön. En tillitsfull relation har en positiv inverkan på de anställdas hälsa (Nyberg, Bernin & Theorell, 2005; Theorell 2003).

Studier visar hur såväl effektiviteten bland de anställda som upplevd grad av tillfredsställelse i arbetet främjas när företaget arbetar för att utveckla en kultur som fokuserar på ömsesidighet och samförstånd (Kim, Kim & Kim, 2011).

### 3.4 Medarbetarsamtalet

Ett numera vanligt verktyg för arbetsgivare att använda i sin strävan efter att tillsammans med medarbetaren förbättra dennes arbetsvillkor, är medarbetarsamtalet. Ur ett historiskt och internationellt perspektiv på medarbetarsamtalet är syftet att genomföra en form av utvärdering och utifrån det diskutera fram en ny utvecklingsplan innehållande de mål som vill uppfyllas, samt bidra till kompetensutveckling och delaktighet. Med hjälp av medarbetarsamtalet och samarbetet mellan medarbetaren och chef skapas möjligheter till lärande och främjande av den ständiga förändring som sker i organisationer (Mikkelsen, 1998). Detta förutsätter dock att organisationen i fråga tar till sig det som sägs under samtalen och använder medarbetarsamtalet som verktyg och forum för att skapa en dialog och bygga relationer. Används det på detta sätt har samtalet goda chanser att främja delaktighet hos medarbetarna menar Walsh och Fisher (2005).

För att dra nytta av medarbetarsamtalet är det viktigt med ett fungerande ledarskap. Det har visat sig att relationen mellan medarbetare och chef spelar stor roll för utgången och den personliga upplevelsen av samtalet och styr huruvida medarbetaren kan vara öppen och ärlig (Bradley & Ashkanasy, 2011). Det finns forskare som genom sina studier kunnat visa på svårigheten med att utföra ett samtal som faktiskt är jämbördigt och ömsesidigt (Lindgren, 2001). Chefen är den starka i samtalet och maktaspekten är svår att frångå (Forsström, 2000). Risker är att innehållet påverkas av chefen på ett sätt som kan få negativa konsekvenser för medarbetaren, utan att vare sig chef eller den anställde är medveten om detta. Svårigheten ligger även i att samtidigt som chefen ska fungera som stöd och vägledning, ska denne ge lön och belöning (Mikkelsen, 1998). Är relationen mindre bra finns risken att medarbetaren anpassar sig och undanhåller svagheter och misstag, vilket i sin tur kan bidra till utebliven kompetensutveckling (ibid.). Granberg (2014) ställer sig tydligt kritisk till den tid som läggs på medarbetarsamtal och menar att denna skulle kunna användas av chefen till att arbeta mer strategiskt. Han lyfter frågan om inte ett gruppsamtal, där medarbetarna gemensamt får diskutera och komma fram till var behoven av kompetensutveckling finns inom gruppen, skulle leda till större kollektivt lärande och göra samtalet med chefen mindre viktigt för de anställda.

## 4. Teoretiska utgångspunkter

Vi använder oss av Antonovskys KASAM-teori för att identifiera och öka förståelsen för de arbetsrelaterade faktorer och processer som kan få arbetet att kännas meningsfullt för människor och leda till såväl kunskapsutveckling som bättre hälsa. Flow-teorin används för att hjälpa till att förstå och förklara hur välbefinnande och utveckling kan främjas på arbetsplatsen genom motiverande arbetsuppgifter. Roger Säljös utveckling av det sociokulturella perspektivet på lärande används för att förstå vilka lärdomar medarbetarna gör i de sociala grupperingar och processer de ingår i, och utifrån de normer och värderingar som präglar arbetsplatsens kultur.

### 4.1 Känsla Av Sammanhang

För att förklara hur en individ kan hantera en stressfaktor presenterade Antonovsky sin teori om känsla av sammanhang (KASAM). Den har tre komponenter som beskriver hur en individ upplever och värderar en stressfaktor i förhållande till dennes kapacitet att förstå situationen, *begriplighet*, till förmågan att använda resurser, *hanterbarhet*, och känna personligt engagemang, *meningsfullhet*. Tillsammans förväntas de leda till att individen upplever en känsla av sammanhang vilket i sin tur leder till ökat välbefinnande (Antonovsky, 2005). I det hälsofrämjande arbetet på arbetsplatsen kan den förklara vad som ökar motivationen hos medarbetaren (Hanson, 2004). En stark känsla av sammanhang ger medarbetaren en god förmåga att hantera stress på ett bra sätt, så att stressen främst upplevs som positiva utmaningar. En individ med en svag känsla av sammanhang upplever stressorer på motsatt sätt, de uppfattas då som negativa hot istället för utmaningar (Antonovsky, 2005). Antonovsky hävdade att stressfaktorer är en naturlig del av livet och att de har ett syfte för människan. De ska inte ses som något som bara ska besegras, utan snarare behöver vi ställas inför dem och lära oss hantera dem. På arbetsplatsen kan människors erfarenheter och förståelse för deras arbetsmiljö ha en betydande inverkan på deras känsla av sammanhang (Volanen, Lahelma, Silventoinen & Suominen, 2004).

### 4.2 Flow-teorin

Flow-teorin beskriver vad som händer när människan känner att hon är kunnig inom sitt område och känner sig tillfredsställd med den uppgift som utförs. Med Flow vill författarna beskriva ett tillstånd där tanke och kropp samarbetar på ett naturligt sätt och får människan att uppleva en känsla av harmoni och glädje (Csikszentmihalyi & Jackson, 2000). Det fundamentala i teorin handlar om att hitta balans mellan utmaning och skicklighet. Genom en utmaning lagom stor för att matcha den skicklighet individen besitter, och känna att uppgiften är genomförbar utan att vara för enkel att lösa, ökar chanserna att lättare bli absorberad av en uppgift. Med en god social och psykisk hälsa, kombinerat med att befinna sig i en positiv miljö ökar prestationsförmågan och med det chansen till att lättare uppnå Flow (ibid.). Förutom den redan nämnda viktiga balansen mellan *utmaning och skicklighet*, är villkoren *tydliga målsättningar* och *Omedelbar feedback* relevanta för vår studie. Den förstnämnda talar om vikten av att veta exakt vilken uppgift medarbetaren ska utföra för att kunna bli helt absorberad av en aktivitet,



samt hur oro inför slutresultatet kan distrahera och hindra Flow-upplevelsen. Omedelbar feedback förklarar det behov av bekräftelse som finns hos människor på att det de gör är bra, betydelsefullt och leder till resultat. I en studie som Fullagar och Kelloway (2009) gjorde visade resultatet hur varierande arbetsuppgifter som kräver en viss mån av skicklighet tillsammans med autonomi är de två jobbfaktorer som har störst chans att bidra till en Flow-upplevelse. Enligt samma studie hade feedback och tydliga målsättningar inte alls lika stor betydelse. Tillsammans med Demerouti (2006) visar de att motiverande arbetsuppgifter är en viktig källa till arbetsglädje.

### 4.3 Det sociokulturella perspektivet på lärande

Ett grundläggande antagande i det sociokulturella perspektivet på lärande är att individer alltid lär sig något av de situationer och sammanhang de ingår i (Säljö, 2000). Syftet med människans lärande är alltid kopplat till att lära sig klara av livet med dess utmaningar på bästa möjliga sätt (ibid.). Medarbetarens utveckling och lärande i arbetslivet är situerat och knutet till den organisation med kultur individerna lever och verkar i. På arbetsplatsen reagerar människan dagligen på mer eller mindre stora stressorer. Ur denna erfarenhet tar hon antingen med sig något positivt av vilken erfarenheten leder till ökad fysisk och mental hälsa och förhöjd arbetsglädje, eller något negativt och då lär hon sig hantera den negativa situationen (Illeris, 2007). I den sociokulturella teorin är kommunikationen mellan individer avgörande för människans läroprocesser. Kunskap bildas och blir meningsfull i och utifrån interaktionen med andra. Människor lär sig hur de ska bete sig i olika miljöer genom olika symboler och signaler, och den vanligaste och viktigaste lärosituationen för individen sker ofta i det vardagliga samtalet (ibid.). Ur detta uppstår ett vardagstänkande ur vilket medarbetaren medvetet eller omedvetet formar sin uppfattning om vad omgivningen förväntar sig och ställer för krav. Med språket som redskap kan människan ständigt låna och byta information, kunskap och färdigheter med dem i sin omgivning, ett unikt redskap att tillvarata i lärandet på arbetsplatsen.

## 5. Problemprecisering

Sammanfattningsvis går det att konstatera att en av ledarskapets viktigaste uppgifter är att främja en miljö som engagerar och motiverar personalen till kontinuerligt lärande och utveckling, samt att delaktighet och inflytande är viktiga faktorer för att främja hälsa och lärande på arbetsplatsen. En god psykosocial arbetssituation är viktig för människans välbefinnande och personliga utveckling, men den arbetsrelaterade psykiska ohälsan fortsätter att öka. Vi ser det därför som viktigt att utöka förståelsen för hur hälsa och lärande kan främjas eller stävjas på arbetsplatsen. Detta genom att göra en studie på ett bolag i södra Sverige där vi ämnar undersöka vilka faktorer i den psykosociala arbetssituationen som bidrar till individens lärande och hälsa.

Då medarbetarsamtalet har blivit ett allt vanligare verktyg för arbetsgivare att använda i arbetet med att skapa engagemang och öka personalens känsla av delaktighet för såväl de egna arbetsuppgifterna som organisationens mål och visioner, har vi som delsyfte att undersöka detta ur medarbetarnas perspektiv. Vi är intresserade att ta reda på vad medarbetarna tycker att utvecklingssamtalet fyller för funktion och om detta överensstämmer med arbetsgivarens syfte.

## 6. Syfte

Syftet med föreliggande studie är att undersöka vilka risk- frisk- och lärofaktorer ingenjörer på ett interkommunalt bolag i södra Sverige möter på sin arbetsplats.

Frågeställningar:

Hur ser medarbetarnas psykosociala arbetsituation ut?

På vilket sätt påverkar ledarskapet medarbetarnas förutsättningar till att känna arbetsglädje och motivation till kunskapsutveckling?

Hur upplevs medarbetarsamtalet och vad fyller det för funktion för medarbetarna?

# 7. Genomförande

## 7.1 Kontext

Studien genomfördes på ett interkommunalt bolag i södra Sverige. Bolaget bildades 2009 och har idag 160 anställda. Organisationens värdegrund vilar på tre fundament; kompetens, ansvar och arbetsglädje. Orden används som riktlinjer tänkta att hjälpa varje medarbetare att arbeta enhetligt och på ett sätt som speglar varumärkets personlighet, och för att skapa en arbetsplats som fortlöpande ingjuter ny motivation hos medarbetaren och uppmuntrar denne till kontinuerlig utveckling.

Studien genomfördes som en kompletterande del till ett pågående forskningsprojekt, vars syfte är att hitta ett sätt att kombinera enkät, utvecklings- och uppföljningssamtal till en helhetsmodell, med målet att detta ska kunna leda till en förbättrad hälsoutveckling hos medarbetarna. Fokus i vår studie lades till stor del på utvecklingssamtalet, det som inom andra organisationer och sammanhang ofta kallas för medarbetarsamtal. I utvecklingssamtalet på det aktuella företaget diskuteras bland annat den individuella utvecklingsplanen, måluppfyllelse och arbetsuppgifter utifrån företagets värdegrunder, och en kompetensinventering görs. En dialog som verkar för kompetensutveckling och delaktighet, vilket är viktiga faktorer för den psykosociala hälsan i arbetslivet.

## 7.2 Val av metod

Syftet med studien är att undersöka och öka förståelsen kring ett visst fenomen, snarare än att undersöka en generell giltighet. Utifrån detta behöver vi använda oss av ett redskap som syftar till att förstå deltagarnas syn på saker utifrån dennes eget perspektiv, och väljer därför att utgå ifrån en kvalitativ metod (Silverman, 2013). Intresset ligger inte i att sätta individen i centrum utan på något sätt se de sociala mönster som individerna är bärare av och utifrån det förstå och tolka det som sker. Vi vill alltså skaffa oss en förståelse, och inte fakta, som vi skulle fått om vi valt att använda oss av en kvantitativ metod (Widerberg, 2002). Syftet med studien är att undersöka läro- och hälsofrämjande faktorer i arbetssituationen och medarbetarnas tankar kring medarbetarsamtalets funktion, därför ligger det inte i vårt intresse att ha ett helt öppet samtal, då vi har specifika frågeområden som måste besvaras, dock är ett slutet frågeformulär inget alternativ då det påminner om kvantitativ metod (Kvale & Brinkmann, 2009). På dessa grunder ligger vårt val vid att göra en halvstrukturerad intervju, då intervjuguiden innehåller bestämda teman som ska belysas och lämnar samtidigt utrymme för relevanta följdfrågor (ibid.).

## 7.3 Deltagare/Urval

I samarbete med personalchefen valdes en specifik avdelning ut där studien ansågs genomförbar, i samband med detta skickades ett informationsbrev ut till medarbetarna på den utvalda avdelningen (Bilaga 1). På grund av att studien skulle äga rum på en specifik avdelning efterfrågades en lista på de totalt 15 anställda med namn och födelsedatum, detta för att öka confidentialiteten något. Inklusionskriterier vi utgick

ifrån var ålder och kön, åtta-tio st valdes ut för förfrågan av deltagande. Förfrågan kring intresset av att delta i studien skedde genom telefonkontakt, vid samma tillfälle bokades tid och plats för intervjutillfället utifrån deltagarnas önskemål. En varierande ålder mellan 29 och 64 år och såväl kvinnor som män deltog, på ett total av åtta stycken intervjuer.

## 7.4 Tillvägagångssätt

Utifrån studiens syfte arbetades en intervjuguide fram (Bilaga 3), med relevanta frågeområden som fick sätta ramen för samtalet. Utrymme lämnades för deltagarna att själva få möjligheten att påverka samtalet och för oss att ställa följdfrågor under samtalets gång. Detta är även ett sätt att hålla möjligheten öppen att finna andra, mer eller mindre intressanta infallsvinklar och teman, detta bidrar till att intervjun känns mer levande och upplevs mer som en dialog än en, ibland upplevd, stel intervjusituation (Widerberg, 2002). Dock kan det hända att deltagarna fastnar i vissa ämnen och svävar långt utanför den satta ramen, då gäller det att vara beredd på att avbryta och styra samtalet (ibid.). Att börja intervjun med att förklara och klargöra vilka frågeområden som kommer diskuteras kan motverka en alltför kraftig utsvävning (ibid.), därför skapades en intervjuskiss på de frågeområden som skulle beröras. Denna användes som mall för oss och för intervjudeltagaren att ta del av. För att kontrollera att intervjuguiden uppfyllde vårt syfte och innehöll relevanta frågor genomfördes en pilotintervju med en av de utvalda deltagarna på arbetsplatsen. Då vi ansåg oss vara nöjda med intervjun och inga ändringar gjordes i intervjuguiden efter denna, valde vi att låta den ingå i studien.

Sammanlagt genomfördes åtta halvstrukturerade intervjuer som var mellan 30 till över 60 minuter långa. Deltagarna gavs olika möjligheter till mötesplats för intervjuerna samt om de skulle ske på arbetsplatsen under betald arbetstid, eller utanför. Om deltagarna valde att genomföra intervjun utanför arbetsplatsen så skedde detta utanför betald arbetstid. Intervjuerna som genomfördes på arbetsplatsen ägde rum i avskilda rymliga rum som bokats av personalchefen till skillnad från intervjuerna som gjordes utanför arbetsplatsen som ägde rum på ett ljudligt litet fik på en annan ort. Samtliga intervjuer spelades in, dels för att bibehålla fokus på intervjupersonen och dels för att utesluta risken att missa väsentlig information. Under ett varsitt intervjutillfälle satt den andra med under intervjun och lyssnade, detta för att kontrollera att väsentliga bitar diskuterades. Resterande intervjuer delades upp emellan oss, för att på detta sätt bli mer effektiva. Intervjuerfarenhet fanns hos båda sedan tidigare och vi ansåg att en uppdelning inte skulle påverka resultatet avsevärt. Efter varje genomförd intervju fördes en diskussion och anteckningar gjordes. Detta för att reflektera över kvalitén på intervjun och om det eventuellt skulle ske några ändringar i intervjuguiden i efterhand för att anpassa och förbättra datainsamlingen (Widerberg, 2002).

## 7.5 Analys

Vi har valt att använda oss av en induktiv ansats, det vill säga att vi inte i förväg utgår från en specifik teori. Vi vill istället hitta mönster och teman utifrån empirin. Detta för att försöka begränsa den förförståelse och de föreställningar tidigare erfarenheter har gett oss (Silverman, 2013). I det första stadiet av bearbetningen lyssnades materialet igenom och transkriberades ordagrant. Transkriberingen av intervjuerna delades upp,

likt intervjuerna. Efter utskriften av intervjuerna lästes dessa igenom ett antal gånger för att ge båda möjlighet att bekanta sig väl med materialet. Att läsa igenom intervjuerna är ett viktigt läromoment i analys- och genomförandefasen. Här ges chans att analysera vad som gjordes bra alternativt mindre bra och värdera hur en själv agerar som intervjuare (Widerberg, 2002). Att även analysera språk, uttryck, avbrott och tystnader är nödvändigt, i försök till att se hur dessa kommer från individen själv eller hur intervjuaren möjligtvis påverkade (ibid.). Granheim och Lundman (2004) betonar även vikten av att först och främst bekanta sig med materialet i förstadiet av en kvalitativ innehållsanalys. Därefter plockades meningsbärande enheter i form av fraser och meningar ut som ansågs vara relevanta gentemot vårt syfte. Dessa meningar kondenserades för att sedan kodalas. En kod kan tilldelas olika fenomen och händelser i intervjuerna och ska förstås i relation till kontexten (ibid.). Materialet delades sedan in i kategorier och teman utifrån de mönster som togs upp i intervjuerna (Bilaga 4). En manifest analys gjordes där vi redde ut och beskrev de synliga och mer uppenbara komponenterna i samtalen, med syftet att uppnå en innehållsrik och bred beskrivning av de anställdas arbetssituation och medarbetarsamtalen som fenomen. Efter det gjordes en latent analys då vi med egna tolkningar av det som sades i intervjuerna skapade vår bild av vad respondenterna talar om (Granheim & Lundman, 2004).

## 7.6 Etiska överväganden

Nedan följer en beskrivning av hur hänsyn har tagits till några av Vetenskapsrådets viktigaste forskningsetiska principer; informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Vetenskapsrådet, 2014), samt en diskussion kring nytto- och riskaspekten med vår studie.

För att möta informationskravet skickades informationsbrev ut till samtliga deltagare av personalchef på bolaget. Tanken var att detta skulle göras innan vi gjorde vårt slutliga urval, så att alla skulle vara väl införstådda med vad undersökningen skulle komma att handla om. Vid senare kontakt med deltagarna framgick att några var osäkra på om de hade mottagit detta, och därför mailades brevet sedan även ut av oss själva i samband med att tid och plats för intervjun bekräftades. Informationsbrevet innehöll en presentation av oss författare, vår studie och dess syfte, samt ett klagande om att varje deltagares redogörelse skulle hållas konfidentiellt. Informationen gavs utan någon påtryckning, det var viktigt att deltagarna kände att de deras medverkan var frivillig. Medgivande hämtades in från samtliga deltagare i form av underskriven medgivandeblanketten i samband med intervjutillfället.

Nyttjandekravet tillgodosågs genom att se till att alla filer med ljudupptagningar tillsammans med eventuella anteckningar som kan tänkas röja deltagarnas identitet hanterades efter forskningsetiska regler. Endast vi studenter tillsammans med tilldelad handledare har haft tillgång till materialet. Personalen i projektet får tillgång till materialet vid eventuell fortsatt forskning och vetenskaplig publicering. Insamlade uppgifter om enskilda personer har endast använts för det ändamål som vi redogör för i vårt informationsbrev till deltagarna.

För att deltagarens medverkan skulle kunna hållas konfidentiell ombads personalchef på bolaget att välja ut fler deltagare ur den tilltänkta målgruppen än vad vi behövde

deltagare. Ur utvald arbetsgrupp valde vi sedan ut åtta intervjupersoner. I resultatet hålls varje deltagare noga avidentifierad, till exempel förekommer inga beskrivningar av arbetsuppgifter som skulle kunna kopplas till en specifik person. Citat är noggrant utvalda för att inte kunna länkas till en enskild individ. Personuppgifter, ljudupptagningar och anteckningar förvarades under hela studiens gång i låsta datorer.

## 8. Resultat

Resultatet presenteras utifrån de teman och underkategorier som vi arbetat fram under analysarbetet. Våra tolkningar styrks av citat från deltagarna, vilka har ändrats från talspråk till skriftspråk. Detta gör vi för att ge en mer rättvis bild av deltagaren, samt för att underlätta läsningen (Kvale & Brinkmann, 2009). Analysen av intervjuerna visade hur medarbetarna var långt mer intresserade av att prata om den psykosociala arbetssituationen och händelser som påverkade deras vardag än att tala om utvecklingssamtalet. Därför har detta också fått ta mer plats i resultatet som presenteras nedan.

### 8.1 Psykosociala arbetsförhållanden

#### 8.1.1 *Självbestämmande*

Medarbetarna är betrodda med att ta ansvar för sin egen utveckling och arbetssituation. Denna frihet och självständighet som erbjuds sker i utbyte mot att arbetsuppgifter utförs på bästa möjliga sätt, samt att deadlines möts. Att medarbetaren bär ett stort ansvar för sin arbetssituation och hur arbetet utförs uppfattas främst som något positivt, det ses som ett bevis på att arbetsgivaren litar på medarbetarnas kompetens och förmåga.

Jag vet vad jag ska göra, jag blir inte styrd, utan han litar på att jag gör det så gott jag kan. Det är ju ett jättebra förtroende. Så att man blir liksom inte styrd sådär mycket.

Det framgår dock även att det finns tillfällen då ansvaret upplevs mer som en börda som fånglar snarare än att ge frihet. Exempelvis har medarbetarna möjligheten att själva fylla i en avvikelserapport och lämna in om något slutar fungera, istället för att gå igenom ett skyddsombud eller chefen. Somliga ser detta som positivt, ett sätt att få ta kontroll och ansvar över situationen. Andra uppfattar det som brist på ansvar från chefernas sida, och som att medarbetarna förväntas sköta chefernas arbete när tiden knappt räcker till att lösa de egna uppgifterna.

Så ansvar är ju en bit där. Det är möjligt att vi kanske får ta ett större ansvar än vi kanske borde, många gånger. Det är samtidigt bra, och jag upplever det själv som positivt. Det hade ju varit hemskt att ha en chef som stod bakom ryggen på en och övervakade.

Men hade man verkligen brytt sig så hade man haft en chef som var mer tillgänglig. Tror jag. Eller att man hade haft ett annat forum, eller att man till exempel lyssnar på avvikelserapporter som dyker upp.

#### 8.1.2 *Delaktighet*

Samtidigt som medarbetaren är betrodd med ansvaret för sin egen arbetssituation och ges möjlighet att vara delaktig i bestämmandet över den personliga utvecklingen inom företaget och i arbetsrollen, finns en tydlig avsaknad av delaktighet när en viss gräns är nådd. Arbetsuppgifter förutsätter många gånger att kunna tänka i termer av problemlösning och se hur en kedja av samarbete behöver hänga ihop för att kunna fungera. Medarbetarnas engagemang märks i viljan att få använda sin kunskap och sina



färdigheter till att föra organisationen framåt. Dock får de ofta lära att de inte är välkomna bortom den gräns som chefer eller ledning har dragit mellan dem och sig själva.

Om man nu vill utveckla verksamheten, hur ska vi då jobba för att vi ska ta oss framåt? Det känns inte som att vi använder allas kunskaper heller där riktigt. Det finns inget riktigt forum tycker jag.

De anställda uppmuntras uttrycka sin åsikt och föra fram idéer och förbättringsförslag, men har lärt sig att det inte alltid är värt att vänta på svar. Den sporadiska återkopplingen från ledningen gör att känslan av delaktighet och medbestämmande ofta uteblir. Detta tenderar att väcka känslor av besvikelse och frustration hos de medarbetare som känner stolthet för sin arbetsplats och tycker sig se vart det finns potential att göra den ännu bättre. Att upplevelsen är en och verkligheten ibland en annan visar sig i de beskrivningar av samma situation som tas upp ur olika vinklar av deltagarna. Somliga berättar om problematik som funnits under en längre tid, med fokus på den frustration som växt för var dag som ledningen valt att inte göra något åt saken. Andra deltagare tar upp samma problem som ett exempel på när ledningen hört medarbetarnas klagomål och nyligen visat detta genom att vidta åtgärder och gjort vad de kunnat för att lösa störfaktorerna.

Ansvar och befogenheter rimmar illa ibland. Det är samma med delaktighet i beslut då att; ibland får du inte vara med för du är på fel position, men om du ser på arbetsinnehållet kanske du borde vara med. Det skulle hjälpa dig i ditt arbete att få vara mer delaktig i dom lite högre besluten.

### *8.1.3 Gruppklimat*

Relationen till arbetskamraterna anges vara den största bidragande faktorn till arbetsglädje. Sammanhållningen i gruppen är god och mellan arbetskamraterna kan det mesta diskuteras. Överlag tycker de intervjuade att alla som vill komma till tals på gruppmöten eller dylikt får göra det. Att fördelningen inte blir jämn beror på att vissa har lättare att prata i större gruppsammanhang än andra, samt att vissa saker kan kännas bekvämare att diskutera med chefen på tumanhand. Stämningen riskerar bli något sämre under stressiga perioder och jargongen kan ibland upplevas som väl hård, men samtliga deltagare uppges känna sig trygga i att alla menar varandra väl.

Det är arbetskollegorna som gör att det är värt det, vi hjälps åt ganska mycket och det är många klippor som alltid ställer upp, så det känns bra.

Skit i arbetsuppgifterna och sådant där. Att det är en bra dynamik i gruppen, att det är trevligt på jobbet, att du har kollegor som du gillar att umgås med, det tycker jag är viktigt.

Kunskapsutveckling sker kontinuerligt mellan kollegorna och normen är att samarbeta och bistå med den kompetens var och en besitter. Trots skillnader mellan deltagarna i inställning till huruvida de föredrar att jobba för sig själva eller integrera mer med andra, beskriver alla det som en självklarhet att finnas till hands när någon behöver hjälp. Dock tycker inte alla att samarbetet alltid fungerar optimalt mellan de olika avdelningarna. Detta kan upplevas som en störande faktor i en organisation där kunskapsutbyte och sammanhållning är viktigt för att kedjan ska hålla ihop. På grund av

den olikhet som finns hos människor när det kommer till vilja och behov av att hjälpas åt efterlyses initiativ från chefer att uppmuntra dem som kan behöva påminnas lite extra.

Vissa är väl kanske för snälla och hjälper fast de verkligen inte har tid. Det är många här som har lite svårt att säga nej, men vi gör så gott vi kan.

### *8.1.4 Stress*

Det gick att tyda en viss oro i rösten hos alla de deltagare som tog upp det ökade antal sjukskrivningar som förekommit under året. Även de som inte själva upplever sig ligga i farozonen uttryckte en viss ängslan och då istället å kollegornas vägnar. En konsekvens av bortfallet blir ibland att den egna arbetsbördan ökar för den kvarvarande personalen, på grund av att de får ta över arbete från de som sjukskrivits. Vidare leder detta ofta till att mindre tid kan läggas på de egentliga arbetsuppgifterna.

Alltså vi har ju haft några nu som har fått utmattningssymtom och sånt här. Det är ju, kan jag tycka, ett tecken på en organisation som inte riktigt är frisk. Alltså det är ju något som inte stämmer. Klart att det inte alltid bara är arbetsuppgifterna som gör att man får för mycket, eller att det blir för mycket. Det är ju ofta något som hämmar, eller det är en massa saker som händer, som bidrar.

En del av de intervjuade beskriver hur effekten av detta har lett till ytterligare ökad stress bland fler, samt att arbetet som en konsekvens börjat kännas mindre roligt och meningsfullt. Somliga beskriver en frustration över att inte veta vad som ska prioriteras och varför. Det egna ansvaret att själv säga till när arbetsbördan blir för stor lyftes fram. En del av de intervjuade upplever att arbetsgivaren inte är villig att se problemet och ta in mer personal vid behov, medan andra har åsikten att ledningen gör vad de kan.

Är det någon som får för mycket att göra så dels så kanske inte han märker det, dels så kanske det är för sent. Det är ju viktigt att man som medarbetare då säger till också. Att nu har jag fått alldeles för mycket uppgifter här, jag måste prioritera. Vad ska jag prioritera, och varför?

## 8.2 Ledarskap

### *8.2.1 Stödjande ledarskap*

Deltagarna beskriver en god relation till sin närmaste chef, gruppchefen. Kommunikationen fungerar väl och medarbetaren känner tillit till dennes kompetens och ledarförmåga. Med gruppchefen kan frågor och tankar ventileras, oavsett om det gäller den egna arbetssituationen eller organisatoriska problemområden. Tryggheten ligger i att veta att denne alltid försöker göra vad som krävs för att vara behjälplig och fungera som stöd. När frågor behöver lyftas vidare litar medarbetarna på att detta görs. På grund av den stora arbetsgrupp chefen har ansvar för, samt de ekonomiska och administrativa uppgifter som ska skötas, har denne inte möjlighet att finnas tillgänglig i den mån som medarbetarna skulle önska. Deltagarna uttrycker en förståelse för att gruppchefen inte har makt nog att göra något åt de rådande omständigheterna. Till följd av detta drar sig somliga ibland för att ta mer kontakt än nödvändigt med chefen, och ber hellre en kollega om hjälp eller stöd.

Men man vill inte fråga så mycket ibland för vi vet att han är upptagen, men behöver jag göra det så gör jag det och då får jag ett svar. Och det funkar bra.

Avsaknaden av stöd gör sig främst gällande i stressiga tider när snabba beslut behövs, deadlines ska nås, eller när medarbetaren inte kan arbeta vidare med en uppgift utan att först ha bollat frågan med chefen. Det ger upphov till stress och frustration att behöva maila och boka tid för att diskutera en viktig fråga, med vetskapen om att det kan ta ett par dagar innan mötet med chefen kommer till stånd. Ibland har frågan vid det laget förlorat sin aktualitet. I slutändan ser chefen alltid till att mötet sker inom den tidsram som är nödvändig för att situationen ska ordna sig. Det ligger ofta på medarbetarens ansvar att uppdatera chefen om pågående projekt, då denne inte har tid att ta initiativet och hålla sig uppdaterad själv. Även då medarbetarna önskar att chefen avsatte mer tid för att sätta sig in i respektives situation och finnas till hands och coacha mer, är det tydligt att denne har för mycket att göra för att detta ska vara rimligt att begära. Tacksamheten över de tillfällen som ges med chefen blandas med frustration över att det inte kan ges fler.

Ja, vi har hela tiden problemet i och med att det är rätt mycket som händer hela tiden. Att närvaron hos cheferna har ju diskuterats, att den är för låg. Dom är alldeles för belastade med det administrativa, att dom har svårt att ägna tid åt personalen.

### 8.2.2 Återkoppling

Den huvudsakliga kommunikationen sker med gruppchefen. Övriga chefer beskrivs som mer eller mindre osynliga och dialogen med dem som nästintill obefintlig. Trots att medarbetarna flera gånger efterfrågat bättre kommunikation och mer insyn i hur ledningen resonerar kring organisatoriska frågor som berör alla, har responsen på detta varit svag. Informationsutbytet liknar mer en monolog än en dialog. Genom gruppchefen, enkäter och några årliga formella mötessammanhang samlar ledningen in förslag och feedback från sina anställda. Medarbetarna upplever inte alltid att de får återkoppling på vad som sedan görs med resultatet vilket lämnar dem ovissa i vart deras åsikter landar.

Man kan väl säga att utvecklingssamtalet har blivit bättre så till vida att du tar upp lite mer större område. Om vi jämför nu, så har du ju så att säga chans att yttra dig då om företagsledningen, dom punkterna var ju inte med så mycket, det var ju mycket mer knutet till själva medarbetaren som sådan.

Bristen på återkoppling väcker frågor kring hurpass intresserade ledningen egentligen är av medarbetarens arbetsituation. Misstankar om ointresse förstärks när ofullständiga datasystem köps in och behålls i flera år, eller problem i den fysiska arbetsmiljön inte tas på allvar och åtgärdas fort nog. Även de medarbetare som känner tillit till företagsledningen gör vad de kan för att tillfredsställa de anställdas behov gällande fysisk och psykosocial arbetsmiljö, säger samtidigt att detta är något de gissar sig till genom att läsa av olika signaler som verkar tyda på att så är fallet, men att reell information och feedback saknas.

Vi medarbetare kan bara klaga, eller klaga är ju synd och säga, det är fel ord, men vi kan säga att 'det här är inte riktigt bra som det är', sen ska det tas vidare och tas på allvar upp i ledningen.

### 8.2.3 *Maktstruktur*

Med sin närmsta chef kan medarbetaren diskutera de problem som uppstår i vardagen och utefter bästa förmåga hjälper han den anställde vidare. Dock är medarbetarna väl medvetna om att denne inte kan hjälpa dem i frågor som exempelvis gäller förbättringar i arbetsmiljön, eller frågor som rör det strukturella planet. Även då deltagarna uppger att de känner tillit till att chefen lyfter frågorna vidare, gör det faktum att denne ofta återvänder uppgiven, eller inte återkommer med svar alls, att de lämnas med känslan av att diskussionen med chefen mest blir ett sätt att ventilerat sin frustration på. Genom att gruppchefen signalerar att han själv många gånger känner sig utestängd från beslutsutrymmet och inte har tillräckligt med befogenheter för att förbättra medarbetarnas situation lär sig medarbetaren att det som händer i samtalet dem emellan inte har någon större betydelse för organisationens framtida utveckling och inflytande över situationen eller hur den skulle kunna lösas.

Det är kanske inte alltid lätt men förhoppningsvis så kan de ge någonting att man lyfter fram det till sin chef, i alla fall att han lyfter det vidare; 'Nu har dom inte tid att jobba med det som det står att dom ska göra på sina utvecklingsplaner', eller vad det nu är.

## 8.3 Utvecklingssamtal

### 8.3.1 *Utvecklingssamtalets roll*

Deltagarna är eniga om att den mest värdefulla aspekten av utvecklingssamtalens roll är att få odelad uppmärksamhet från chefen i ett par timmar och prata om det som ligger medarbetaren nära hjärtat. Samtalet är uppbyggt utifrån en viss struktur med frågor som förväntas följas. Medarbetarna upplever ändå att chefen lämnar ett visst utrymme för anpassning till den specifika situation medarbetaren befinner sig i, och vad som kan vara av intresse för denne att diskutera. Detta ser de intervjuade positivt på. Åsikterna är spridda om olika punkters eventuella relevans. Således skiljer sig åsikterna om utvecklingssamtalens roll och funktion också åt mellan deltagarna.

Man har ett medarbetarsamtal och det tycker jag är viktigt. Att man får prata lite enskilt i lugn och ro med chefen någon gång. Sen om man har den här mallen eller inte, det kan nästan kvitta.

Samtalet spelar en viktig roll i att få medarbetaren att känna sig sedd och få sin plats i organisationen bekräftad. Det hjälper till att forma uppfattningen om vad arbetsgivaren förväntar sig, och ger omvänt ett tillfälle att framföra egna förhoppningar och önskemål gällande den egna arbetsrollen inför kommande arbetsår.

Jag tycker det är bra faktiskt, både för chefen och för medarbetaren. Man får mer kännedom av man ska göra det kommande året och få ett längre perspektiv.

Att få skriftligt på vilka ens arbetsuppgifter kommer vara och vilka krav som chef och ledning kan förväntas ställa på en, blir en trygghet för medarbetaren. Planen kan plockas fram och fungera som en påminnelse för chefen i tider när arbetsbördan blivit för stor

eller felaktigt på grund av exempelvis resursbrist. Utvecklingssamtalet är även ett sätt att stärka den redan goda relationen till sin närmsta chef. Genom feedback bekräftas arbetsroller och att alla är tillfreds med varandra. Medarbetaren får bekräftelse på om chefen är nöjd med arbetsinsatsen under året, och ges även en chans att förklara och diskutera de förutsättningar som präglat arbetssituationen med dess eventuella påverkan på de personliga målsättningarna.

Det som är roligt för mig det är ju i så fall att få någon form av respons på vad chefen tycker om hur man sköter sig, så att säga. Om man gör något bra eller om man gör något dåligt. Om man tycker då att jag kan inte göra det bättre för jag har inte fått dom förutsättningarna, eller vad det nu kan vara, så kan man framföra det.

Chefen visar engagemang och är intresserad av att vara insatt i medarbetarens projekt genom att använda tid som blir över i utvecklingssamtalet till att förhöra sig om detta. Något som delvis uppskattas och tolkas som genuint intresse och som att chefen ser en. Dock kan detta ibland även ge upphov till irritation och verka som en påminnelse om chefens brist på närvaro under resten av året.

Så i praktiken är det ganska bra. Hade man haft utvecklingssamtalen och kombinerat det med mer uppföljning under tiden också. En mer närvarande chef som kan gå in och coacha lite mer så hade det kännas mer meningsfullt och då hade man blivit påmind mer om det lite oftare också tror jag.

Att samtalet lämnar utrymme för att ge åsikter kring företagsledning och hur organisationen bedrivs tas upp som en positiv faktor. Förhoppningen finns att åsikter ska väga tyngre om ledningen får in liknande tankar från flertalet medarbetare. Att budskapet ska nå fram och tas på allvar och kanske till och med leda till förändring. Att utvecklingssamtalet tar upp beröringspunkter som behöver diskuteras för att främja varje anställds psykosociala arbetssituation upplever somliga som ledningens sätt att visa att medarbetarens trivsel är viktig och att cheferna tar sitt ansvar för att verka för denna. Andra deltagare som efterlyser en större känsla av sammanhang saknar fler punkter av denna karaktär och tycker att utvecklingssamtalet fortfarande är lite väl snävt och individualistiskt.

Jag hoppas att det har nytta just för att, cheferna som har utvecklingssamtalen, att dom tar det vidare högre upp och att det kan bli någon förändring. Som man märker att det är många som tycker samma sak.

## 9. Diskussion

Resultatet visar att försök till ökad delaktighet och engagemang från de anställda görs några gånger per år genom att skapa forum där medarbetaren får vara med och tycka till, och dela med sig av sina idéer. Det är i grunden en friskfaktor och skulle kunna ses som en positiv ansats där medarbetarna får chans att lära sig att deras kunskaper och erfarenheter har ett värde (Backlund, Hansson & Thunborg red. 2001), samtidigt som arbetsgrupper lär sig att reflektera tillsammans. Risken med att skapa tillfällen som dessa är att när medarbetarna sedan måste återgå till normal aktivitet, det vill säga den vardag där de har lärt sig att de inte blir betrodda med att få delta i diskussioner rörande organisationens utveckling eller beslut som har en direkt påverkan på den arbetsmiljö de förväntas verka effektivt i, kan en känsla av otillfredsställelse och maktlöshet uppstå (Thorlaksson, 1996). Detta riskerar i sin tur leda till minskad motivation inför nästa tillfälle som ges av ledningen, vilket är precis vad några av de intervjuade vittnar om har drabbat dem. Genom att upprepade gånger ha blivit utestängda från beslutsrummet har de anställda lärt sig att de inte är betrodda med ansvar de själva anser sig kompetenta till att kunna ta. Utifrån den sociokulturella teorins antagande om att människan hela tiden lär sig något ur de situationer hon befinner sig i (Säljö, 2000), menar vi att det här är läge för ledningen att fundera över vilka signaler som sänds ut till medarbetarna i och med detta handlande, och om de går i linje med organisationens visioner.

En del av medarbetarna uttrycker en önskan om att vilja gå framåt och inte uppåt. Vi menar att ledningen behöver öppna upp för utveckling horisontellt och ge mer utrymme för delaktighet. Den stoppskylt som sätts upp vid en viss gräns, bortom vilken medarbetaren ser att den har kunskaper och skickligheter som kan vara till nytta för organisationen, riskerar i nuläget att hämma kreativitet och viljan att utvecklas. För en organisation som vill ha anställda som kontinuerligt utvecklar ny kompetens och hjälper till att föra arbetsplatsen framåt behövs samarbete och en öppen kommunikation mellan avdelningar och yrkesgränser (Abrahamsson, 2002), och här skulle organisationen fortfarande kunna göra mycket för att främja detta.

Medarbetarnas erfarenheter och förståelse för deras arbetsmiljö kan ha en betydande inverkan på deras känsla av sammanhang (Volanen et. al 2004). Genom att öppna upp för en kontinuerlig dialog där utrymme för diskussioner ges, snarare än det insamlade av åsikter som nu sker några tillfällen per år, skulle ledningen kunna öka förutsättningarna för ökad förståelse och känsla av delaktighet. Såväl medarbetare som ledning har allt att vinna på att öppna upp för samtalets viktiga och unika förmåga att generera läroprocesser som kan hjälpa organisationen framåt (Illeris, 2007). En ökad känsla av sammanhang möjliggörs för samtliga inblandade när de med hjälp av lärandet genom samtalet ges större förutsättning till begriplighet, en ökad förmåga av hanterbarhet och till att känna meningsfullhet (Antonovsky, 2005).

En viktig bidragande faktor till motivation och välbefinnande är den trivsel arbetsplatsen erbjuder i och med det goda klimatet mellan kollegorna. Medarbetarna hjälper varandra att göra vardagen hanterbar, begriplig och meningsfull, här kan vi finna KASAM. Kan den goda sammanhållningen i arbetsgruppen riskera att hålla tillbaka utvecklingen så länge medarbetarna inte känner sig tillräckligt välkomnade i andra samtal? Risken finns att ”vi och dom”- attityder skapas och förstärks inom gruppen

gentemot chefer och företagsledning, då behovet av att upprätthålla en god relation till arbetskamraterna blir viktigare än att ta till sig ny kunskap. En annan aspekt av vad som å ena sidan kan verka som en friskfaktor och å andra sidan en riskfaktor, är att medarbetarna verkar ha skapat en kultur emellan sig där det är norm att alltid ställa upp och hjälpa kollegan, nästan oavsett hur mycket man har att göra själv. I kombination med en frånvarande chef som inte har tid att erbjuda tillräckligt med stöd riskerar den positiva faktorn som hjälpsamma och stöttande kollegor är att bli en stressor (Angelöw, 2002).

Människor efterfrågar frihet och självständighet och för dem som har det traditionella rationalistiska synsättet på ledarskap färskt i minnet finns kanske risken att behovet av att vilja ha en chef nära till hands som stöd inte uttrycks i samma utsträckning. Om valet står mellan att bli övervakad och detaljstyrd lockar självständigheten mer. Risken är att såväl arbetsgivare och medarbetare går vilse i det uttalade behovet av autonomi och använder det som ursäkt till varför chefen inte ska behöva finnas till hands så mycket utan har ”viktigare” uppgifter att sköta. Detta till en grad där medarbetarna inför sig själva och varandra skapar en norm som säger att det är ens eget fel om arbetsbördan blir en övermäktig och chefen inte har uppmärksammas på detta i tid.

Genom att ge de anställda stor frihet och handlingsfrihet och inte detaljstyra dem skapar ledningen förutsättningar för ny kunskapsbildning. Att få krav ställda på sig och ges friheten att lösa uppgifter efter egen förmåga och arbetssätt kan skapa förutsättningar för att arbetsuppgifterna ska kännas begripliga, hanterbara och mer meningsfulla. Medan resultatet visar att det sociala stödet är mer eller mindre tillfredsställt, saknas en chef som kan arbeta strategiskt för att förhindra de störmoment som sätter hinder för att kunskapsutbyte och arbetsuppgifter kan flyta på ostört. För att medarbetarna ska kunna ägna sig åt att skapa ny kunskap, både på egen hand och mellan kollegor, behövs ett tydligt ledarskap som inte enbart uppmuntrar till eget ansvar, utan samtidigt erbjuder struktur och tydliga riktlinjer (Theorell, 2003). Det är skillnad på att inte övervaka och detaljstyra sin personal, och att skapa strukturer för ledarskap som gör det möjligt för chefer att vara närvarande och se sin personal.

Att inte ha en närvarande chef kan påverka medarbetarens inställning till arbetet på flera sätt. En av förlusterna är chans till feedback under arbetets gång. Bristen på denna kan göra att medarbetarna riskerar att fastna i uppgifter och därmed gå miste om en chans till flow och ökad motivation inför uppgiften. Även om Flow-teorin lyfter fram att det bästa är om uppgiften själv kan ge feedback till medarbetaren om att denne är på rätt spår, går det inte ta för givet att varje individ har självförtroende nog att våga förlita sig enbart på den informationen. Tvärtom menar Csikszentmihalyi (2003) att det kan ta många år för en individ att utveckla så starka egna värderingar att chefen eller kollegornas åsikter inte behövs för att individen ska kunna bedöma om en uppgift är tillräckligt bra utförd.

Ledarskapet är utformat efter idén att medarbetarna ska motiveras genom förståelse för gemensamma visioner och värderingar. Dock lär sig medarbetarna genom det vardagliga samtalet under resten av året att det som det talas om i utvecklingssamtalet alltför ofta inte stämmer överens med hur verkligheten ser ut. Visionen om arbetsglädje riskerar suddas ut i och med den resursbrist bolaget har lidit av i längre perioder,

kompetensutvecklingen får ibland stå tillbaka av samma anledning, och betonandet av att ta gemensamt ansvar faller platt när medarbetarna tar emot signaler om att ledningen inte föregår med gott exempel. Det är chefer och företagsledning som sätter prägel på företagskulturen genom att lära medarbetarna vilka attityder, beteenden och värderingar som ska gälla (Alvesson 2009; Illeris 2009; Kane Urrabazo 2006).

I och med utvecklingssamtalet får medarbetarna en chans att lägga upp en individuell plan för sin utveckling och arbetsroll, vilket medför att individens möjligheter till att uppnå en balans mellan skicklighet och utmaning i sina arbetsuppgifter ökar. I teorin skulle detta både kunna verka hälsofrämjande genom att signalera till medarbetaren att dennes personliga utveckling och arbetsglädje är viktig för arbetsgivaren, och även möjliggöra fler chanser till att uppnå flow i vardagen. Tyvärr visar vårt resultat dock på att det ofta finns en diskrepans mellan det som bestäms vid utvecklingssamtalet och det som sker i vardagen.

Det individualistiska samhället uppmuntrar till att människan ska klara sig själv och att den egna utvecklingen är viktig. Samtidigt visar resultatet av vår studie att majoriteten av deltagarna är mer intresserade av att låta utvecklingssamtalet handla om frågor som berör avdelningsgruppen eller organisationen som helhet. Människan är beroende av gemenskap och goda relationer för upprätthållandet av en god psykosocial hälsa (Berglund & Schedin, 2009). Omgivningen är ofta med och styr huruvida situationen uppfattas som hanterbar, begriplig och meningsfull.

Vad har det för inverkan på samtalet att relationen till gruppchefen är god? Gör detta det svårare för medarbetarna att uttrycka en del negativa åsikter? Gör det medarbetaren mer villigt inställd till att köpa de förslag chefen kommer med, eller rent av godtrogen och naiv som Lindgren (2001) diskuterar? När relationen till chefen är viktig ligger det troligtvis i båda parter intresse att upprätthålla denna på alla möjliga tänkbara sätt. Efter att ha kompromissat och diskuterat fram mål för det kommande året förväntas medarbetaren känna att denne har varit med och haft inflytande över sin situation. Behöver den individuella utvecklingsplan som medarbetaren är med och beslutar om nödvändigtvis vara den mest passande och motiverande? Är den tillräckligt utvecklande och stimulerande för att den balans mellan skicklighet och utmaning som kan leda till positiva effekter för medarbetarens hälsa och lärande under året ska främjas? Eller är den ett resultat av signaler som medarbetaren har plockat upp och av vilka hen har lärt sig hur hen ska bemöta chefen för att denne ska bli nöjd?

På grund av deltagarnas chef och dennes flexibilitet vad gäller att anpassa samtalet efter varje individ, vara lyhörd gentemot medarbetarnas behov mer än mallen kanske egentligen tillåter, kan samtalet upplevas som mindre meningslöst (Kuvaas, 2011). Det signalerar att chefen ser medarbetaren och tar hänsyn till varje enskild individs situation, vilket fyller en viktig funktion i ett hälso- och lärofrämjande ledarskap (Nyberg, Bernin & Theorell, 2005; Van Diedendorick et. al 2004).



## 9.2 Metoddiskussion

Val av metod kändes självklar med tanke på syftet med studien och våra frågeställningar. Vi ville ge deltagarna en chans att styra vilka faktorer de ansåg mest relevanta att prata kring, utefter de huvudämnen vi satt upp. Kvalitativ forskning genom intervjuer har dock sina etiska dilemman att ta ställning till. En av de kritiska aspekterna att ta i beaktning är att deltagaren inte har chans att vara anonym och att detta kan hindra denne i våga säga sin mening. För att förhindra detta i största möjliga utsträckning var vi extra noga med att förklara hur konfidentialiteten skulle hanteras och hur resultatet skulle presenteras så att ingen enskild individ skulle kunna identifieras.

Genom att låta personalchefen ge oss en lista på fler intervjupersoner än vad vi behövde och inte låta någon annan veta hur det slutgiltiga urvalet såg ut, samt erbjuda deltagarna en chans att ses utanför arbetsplatsen försökte vi värna om deltagarnas konfidentialitet i största möjliga mån. Trots detta valde dock majoriteten av deltagarna att genomföra intervjun på arbetsplatsen, vilket gjorde det oundvikligt att kollegor i arbetsgruppen och somliga chefer ändå kände till vilka de flesta av deltagare i studien var. Även då deltagarna visade tecken på öppenhet, och enligt egen utsago uttryckte fler raka åsikter i samtalet med oss än de som brukade framföras direkt till chef och ledning, finns risken att denne kan ha känt sig utpekad i samband med intervjutillfället och därför inte vågat tala så fritt som hen annars skulle ha gjort. Det är omöjligt att säga till hur stor del svaren anpassades efter rådande omständigheter och i sin tur har påverkat resultatet. Widerberg (2002) lyfter fram hur deltagarnas vetskap om att de inte är studerade som individer kan inge en ökad trygghet och hjälpa till att göra situationen mindre känslig. Detta kan vara en av förklaringarna till deltagarnas relativt avslappnade inställning.

Det hade varit bättre för studien om vi hade kunnat intervjua medarbetare från olika avdelningar med olika chefer. Risken är att det nu kan ha påverkat resultatet att alla på förhand visste att det var en och samma chef som skulle diskuteras i samband med exempelvis utvecklingssamtalet. Än mer då det är en chef som är väl omtyckt bland medarbetarna och som de flesta verkar ha en god relation med. Risken finns att deltagarna inte vågade säga allt de ville under intervjun.

Det går inte att komma ifrån det faktum att det är två som medverkar i en intervjusituation. Intervjuareffekten är svår att undkomma, risken att ställa ledande frågor som gör att respondenterna svarar något i stil med vad de tror förväntas av dem. Hur mycket vi som intervjuare än har försökt undvika att respondenter och samtal ska påverkas av våra tidigare erfarenheter och förförståelse så är det omöjligt att helt förhindra att detta sker, och svårt att veta på vilka sätt det i slutändan har spelat in på resultatet (Alvesson, 2003).

Även om båda har genomfört intervjuer tidigare så är vi fortfarande nybörjare på området. Kvalitén på intervjuerna varierade något mellan första och sista intervjun som gjordes. Det faktum att vi valde att genomföra 3 intervjuer vardera på varsitt håll visade en skillnad i intervjuteknik och gjorde att längden på samtalen ibland varierade kraftigt. Dock hade vi hjälp av vår intervjuguide som såg vi till att samtalen hade gemensamma

beröringspunkter och att höll sig inom samma ram. Det går ändå att diskutera om resultatet hade blivit mer enhetligt om vi hade gjort samtliga intervjuer tillsammans. Nervositet kan göra det svårt att släppa fokus på den egna prestationen och koncentrera sig helt och fullt på vad deltagarna berättar (Widerberg, 2002), något vi båda upplevde i våra första intervjuer. Till följd av detta kan viktiga trådar missas att följas upp i samtalet, något som märktes under transkriberingen.

Var och en transkriberade sin egen intervju. Då det visade sig att vi hade ganska skilda skrivtekniker som ibland försvårade resultatbearbetningen, hade det för reliabilitetens skull varit att föredra att båda skrev ner intervjuerna och sedan jämfört dem (Kvale & Brinkmann, 2009). Att vi har varit två om att tolka resultatet har varit en fördel då vi har kunnat hjälpa varandra att ifrågasätta våra tolkningar av deltagarnas svar. Det kan dock ändå inte uteslutas att tolkningen av vårt resultat har påverkats av vår förförståelse. För att stärka studiens giltighet och hjälpa läsaren att kontrollera analysens validitet och reliabilitet har vi varit noggranna med att tydliggöra analysprocessen (ibid.).

En av riskaspekterna med att göra en studie på en arbetsplats kan vara att väcka tankar och röra upp känslor som inte har varit ett problem tidigare. Vi tror dock att nyttoaspekten väger upp för detta. Inte minst för att det märktes bland deltagarna att de såg positivt på att det kom in någon utifrån som ville lyssna på deras situation och intresserade sig för deras syn på saker. De flesta deltagarna uppgav även att de upplevde att det var högt i tak på arbetsplatsen, och att problemet snarare är att ingen tog sig tid eller hade intresse nog att lyssna alla gånger.

På grund av att undersökningen som gjorts är kvalitativ går det inte att dra några generella slutsatser från resultatet, detta har heller aldrig varit studiens syfte. Däremot tror vi att studien fyller ett syfte och uppfyller nyttokravet i och med att den skapar djupare förståelse för ingenjörers arbetssituation och väcker frågor dels kring denna, och dels kring utvecklingssamtalets funktion, som vi menar är viktiga att ställa. Det är även viktigt att ha i åtanke att resultaten enbart gäller för en enskild avdelning och därför inte är applicerbart på hela arbetsplatsen. För att kunna dra några slutsatser som gäller organisationen som helhet bör en större undersökning göras som sträcker sig över flera avdelningar inom organisationen. Vi hoppas att denna studie ska kunna väcka tankar kring vilka frågor som behöver ställas.

## 10. Konklusion

Arbetet med att skapa en arbetsplats där hälsa och utveckling främjas görs inte över en natt, och vår studie visar på en del svårigheter och hinder som kan uppstå då den goda intentionen ska sättas i praktik. För att visionsord som ansvar, arbetsglädje och kompetens ska kunna genomsyra medarbetarens inställning i vardagen behövs ett bra ledarskap som visar vägen och finns till hands för att stötta medarbetarna utefter deras individuella förutsättningar. Vidare visar resultatet i studien att det kan vara svårt för medarbetaren att ta till sig av de fördelar som utvecklingssamtalet kan medföra om diskrepansen är för stor mellan det som sägs i samtalet och hur arbetssituationen ser ut resten av året.

En av ledarskapets viktigaste funktion är att medarbetaren får feedback från chefen, vilket kan vara värdefullt för den anställdes känsla av att bli sedd och fylla en funktion på arbetsplatsen. Kommunikationen behöver vara kontinuerlig för att medarbetarens känsla av inflytande över den egna arbetssituationen samt delaktighet i organisationen ska vara varaktig. Det är i det vardagliga samtalet individen lär sig hur hon förväntas bete sig och agera efter de förutsättningar som ges, vilket resultatet tyder på är en faktor som förbises på den studerade arbetsplatsen idag.

Att främja såväl delaktighet som meningsfull kunskapsutveckling i arbetslivet kräver mycket tid och resurser och det är därför värt att undersöka vidare hur detta kan göras på ett bra sätt. Genom att öka förståelsen för vilka aspekter av utvecklingssamtalet som ger mening och fyller ett syfte för medarbetaren, menar vi att detta har större chans att kunna användas på ett sätt som ökar dennes engagemang och välbefinnande på arbetsplatsen. Det finns fortfarande relativt lite forskning på utvecklingssamtals effekter och vi menar att det är viktigt att undersöka dess funktion för medarbetaren närmre innan det är möjligt att klassa det som ett användbart verktyg för att öka arbetsglädje och utveckling på arbetsplatsen. Vår förhoppning är att studien ska kunna tillföra något i diskussionen, alternativt leda till vidare forskning.

# 11. Referenser

- Abrahamsson, A. (2002). Restoring the order: Gender segregation as an obstacle to organisational development. *Department of human work sciences, industrial work environment*, 2002(33), ss. 549–557.
- Abrahamsson, L., & Johansson, J. (2013). Hundra år av långsamhet: Exposé över begreppet psykosocial arbetsmiljö. *Arbetsmarknad och arbetsliv*, 19(2), ss. 9-26.
- Alvesson, M. (2009). *Organisationskultur och ledning*. Malmö: Liber.
- Angelöw, B. (2002). *Friskare arbetsplatser*. Lund: Studentlitteratur.
- Antonovsky, A. (2005). *Hälsans mysterium*. Stockholm: Natur och kultur.
- Arbetsmiljöverket. (u.å). <http://www.av.se/>. [2014-11-06]
- Arbetsmiljöverket. (2014). *Arbetsmiljöstatistisk rapport: Arbetsorsakade besvär 2014*. Stockholm: Statistiska Centralbyrån och Arbetsmiljöverket.
- Backlund, T., Hansson, H., & Thunborg, C. (red.) (2001). *Lärdilemma i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.
- Bajaras, J., Gustavsson, M., & Ekberg, K. (2006). *Hälsofrämjande arbetsplats: Att skapa möjligheter för lärande och hälsa*. Linköping: Linköpings universitet.
- Berglund, T. & Schedin, S. (red.) (2009). *Arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.
- Boud, D. & Garrick, J. (1999). *Understanding learning at work*. London: Routledge.
- Bradley, L. & Ashkanasy, N. (2001). Formal performance appraisal interviews: Can they really be objective, and are they useful anyway? *Asia pacific journal of human resources*, 39(2), ss. 83-97.
- Csikszentmihalyi, M. (2003). *Flow, ledarskap och arbetsglädje*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Csikszentmihalyi, M. & Jackson, S A. (2000). *Flow och idrott*. Jönköping: Brain Books.
- Demerouti, E. (2006). Job characteristics, flow, and performance: The moderating role of conscientiousness. *Journal of occupational health psychology*, 11(3), ss. 266-280.
- ENWHP. (2014). (The European Network for Health Promotion). <http://www.enwhp.org/the-enwhp.html>. [2014-11-06]

- Forsström, A L. (2000). *I dialog med chefen: Makt och dominans i utvecklingssamtal*. Stockholm: Institutionen för nordiska språk, Stockholms universitet.
- Fullagar, C. & Kelloway, K. (2009). 'Flow' at work: An experience sampling approach. *Journal of occupational and organizational psychology*, 82(2009), ss. 595-615.
- Granberg, O. (2014). *Lära eller att läras: Om kompetens och utbildningsplanering i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.
- Graneheim, U H. & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: Concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Department of nursing, Umea university*, 24, ss. 105–112.
- Hanson, A. (2004). *Hälsopromotion i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.
- Hochwälder, J. & Bergsten Brucefors, A. (2005). Psychological empowerment at the workplace as a predictor of ill health. *Personality and individual differences*, 39(2005), ss. 1237-1248.
- Härenstam, A. & Bejerot, E. (red.) (2010). *Sociala relationer i arbetslivet*. Malmö: Gleerups Utbildning.
- Illeris, K. (2013). *Kompetens: Vad, varför, hur*. Lund: Studentlitteratur.
- Illeris, K. (2007). *Lärande*. Lund: Studentlitteratur.
- Kane Urrabazo, C. (2006). Management's role in shaping organizational culture. *Journal of nursing management*, 14(3), ss. 188-194.
- Karasek, R A. & Theorell, T. (1990). *Healthy work*. New York: Basic Books.
- Kim, J H., Kim, C S., & Kim, J M. (2011). Analysis of the effect of leadership and organizational culture on the organizational effectiveness of radiological technologist's working environments. *Radiography*, 17(2011), ss. 201-206.
- Koelen, M A. & Lindström, B. (2005). Making healthy choices easy choices: The role of empowerment. *European journal of clinical nutrition*, 59(1), ss. 10-16.
- Kuvaas, B. (2011). The interactive role of performance appraisal reactions and regular feedback. *Department of leadership and organization management, norwegian school of management*, 26(2), ss. 123-137.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lam, S., Yik, M. & Schaubroeck, J. (2002). Responses to formal performance appraisal feedback: The role of negative affectivity. *Journal of applied psychology*, 87(1), ss. 192-201.

- Lindgren, M. (2001). *Utvecklingssamtal mellan chefer och medarbetare: Undersökning av en samtalstyp i arbetslivet*. Lund: Institutionen för nordiska språk, Lunds universitet.
- Michie, S., & Williams, S. (2003). Reducing work related psychological ill health and sickness absence: A systematic literature review. *Occup environ med*, 2003(60), ss. 3-9.
- Mikkelsen, A. (1998). *Medarbetarsamtal och lärande i organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Nyberg, A., Bernin, P., & Theorell, T. (2005). *The impact of leadership on the health of subordinates*. Stockholm: National institute for working life and authors.
- Pellmer, K., Wramner, B., & Wramner, H. (2012). *Grundläggande folkhälsovetenskap*. Stockholm: Liber.
- Sandberg, J. & Targama, A. (2013). *Ledning och förståelse: En förståelsebaserad syn på utveckling av människor och organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Schmidt, B., Loerbroks, A., Herr, R., Wilson, M G., Jarczok, M N., Litaker, D., Mauss, D., Bosch, J A. & Fischer, J E. (2013). Associations between supportive leadership and employees self-rated health in an occupational sample. *International journal of behavioral medicine*, 21(5), ss. 750-756.
- Silverman, D. (2013). *Doing qualitative research*. London: Sage.
- Säljö, R. (2000). *Lärande i praktiken: Ett sociokulturellt perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.
- Theorell, T. (2003). *Är ökat inflytande på arbetsplatsen bra för folkhälsan?* Rapport nr 2003:46. Statens Folkhälsoinstitut.
- Thorlakson, A J H. & Murray, R P. (1996). An empirical study of empowerment in the workplace. *Group & organisation management*, 21(1), ss. 67-83.
- Van Dierendonck, D., Haynes, C., Borrill, C., & Stride, C. (2004). Leadership behavior and subordinate well-being. *Journal of occupational health psychology*, 9(2), ss. 165-175.
- Vetenskapsrådet (2014). *Forskningsetik* <http://www.vr.se/etik.4.3840dc7d108b8d5ad5280004294.html>. [2014-11-12].
- Volanen, S M., Lahelma, E., Silventoinen, K., & Suominen, S. (2004). Factors contributing to sense of coherence among men and women. *European journal of public health*, 14(3), ss. 322-30.

Walsh, K. & Fisher, D. (2005). Action inquiry and performance appraisals: Tools for organizational learning and development. *Department of organization management*, 12(1), ss. 26-41.

Weman Josefsson, K. & Berggren, T. (2013). *Psykosocial arbetsmiljö och hälsa*. Lund: Studentlitteratur.

Widerberg, K. (2002). *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.

Winrom, J., & Rydqvist, L. G. (2008). *Hälsa & hälsopromotion: Med fokus på individ-, grupp- och organisationsnivå*. Stockholm: SISU idrottsböcker.

Word Values Survey. (u.å). <http://www.worldvaluessurvey.org/wvs.jsp>. [2015-03-01].

# 12. Bilagor

## 12.1 Bilaga 1

### *Informationsbrev*

#### **Information om en studie om medarbetarnas uppfattning om utvecklingssamtalet.**

Vi är två studenter från Högskolan i Kristianstad, vi går sista året på Folkhälsopedagogiska programmet. Det har nu blivit dags för oss att genomföra och skriva vårt examensarbete som kommer att presenteras som en uppsats.

Vårt intresseområde är hälsa i arbetslivet och fastnade för utvecklingssamtalet/medarbetarsamtalet och hur ni som medarbetare upplever samtalet. Till vår studie behöver vi genomföra ett fåtal intervjuer, som kommer ta ca 60 minuter. Intervjuerna kommer ske på arbetstid i koppling till arbetsplatsen, eller vad som passar dig. För att göra arbetet lättare för oss så kommer intervjun spelas in, inspelningen kommer endast vara tillgänglig för oss. Allt material som samlas in hanteras konfidentiellt, det vill säga att det enbart är vi som tar del av materialet och inget kan spåras tillbaka till dig.

Om du väljer att delta i vår studie så kan du när som helst avbryta och ta tillbaka ditt samtycke. Vill du vara med och hjälpa oss i vår studie och ta chansen att kanske påverka framtida utvecklingssamtal?

Om du är intresserad av att delta i vår studie så kommer vi kontakta dig och bestämma tid och plats. Är det något du undrar över? Tveka inte att kontakta oss så löser vi eventuella frågetecken, våra telefonnummer finner du nedan.

Tack på förhand.  
Med vänliga hälsningar,  
Mirja & Lina

Mirja Jylhäsalmi  
0761 87 71 52

Lina Öhman  
0722 01 02 71

Åsa Bringsén (handledare)  
*Universitetslektor i folkhälsovetenskap*  
044-20 40 98



## 12.2 Bilaga 2

### *Medgivandeblankett*

Jag har tagit del av information, förstått syftet med studien och vet att deltagandet är frivilligt och att jag kan avbryta mitt deltagande när som helst utan att förklara mig.

Härmed ger jag mitt samtycke att medverka i studien.

Namn-teckning

.....

Namn-förtydligande

.....

Telefonnummer

.....

Ort och datum

.....

## 12.3 Bilaga 3

### *Intervjuguide*

#### **Arbetsförhållanden (kontext)**

Berätta om dina arbetsuppgifter och vilken funktion du har i företaget

Hur länge har du arbetat på xxx?

Hur skulle du beskriva din arbetsmiljö?

Hur är stämningen i arbetsgruppen?

Hur ser relationen till kollegor ut?

Känner du att du har/ges de rätta förutsättningar för att utföra ett bra arbete?

Vad är det som motiverar dig till att gå till jobbet?

#### **Ledarskap**

Hur skulle du beskriva relationen till din chef?

Vad tror du din chef har för inställning till samtalet?

Hur påverkar det dig?

Vilka förväntningar har han på dig inför samtalet?

Finns det chans att ge konstruktiv kritik till chefen? Kan du vara öppen och ärlig?

Görs det generellt på arbetsplatsen? Positiv/negativ feedback i arbetet mellan kollegor?

#### **Funktion/meningsfullhet**

Vilka skillnader ser du mellan medarbetarsamtalet och lönesamtalet?

Vad fyller medarbetarsamtalet för funktion/nytta för dig(/chef/organisation)? (Innehåll/funktion)

Vilka förväntningar upplever du att chefen har på dig inför och under samtalet? (meningsfullhet)

Förbereder du dig inför samtalet? Och hur? (meningsfullhet)

Ingår diskussionen om hälsa? Skulle du vilja att det gjorde det/mer? (Innehåll)

Finns det något du saknar i medarbetarsamtalet? (Innehåll)

Om du fick tänka helt fritt, hur skulle du vilja att medarbetarsamtalet såg ut? (Innehåll)

## **Förutsättningar för lärande**

Var genomförs mötet? (Förutsättningar för ett bra samtal)

Hur upplever du chefens sinnesstämning/inställning till samtalet? (Förutsättningar för ett bra samtal)

Kan du vara öppen och ärlig i samtalet? Varför och varför inte? (Förutsättning för bra samtal)

Påverkar lönesamtalet utvecklingssamtalet? (Förutsättning för bra samtal)

Finns det någon del i medarbetarsamtalet som skulle kunna diskuteras i arbetsgruppen istället för individuellt? (Innehåll)

## **Frisk- och Riskfaktorer**

Har du någon gång känt dig utsatt eller underlägsen under ett medarbetarsamtal? (Förutsättning för bra samtal/lärande och hälsa)

Vad upplever du att fokus ligger på i medarbetarsamtalet? Vad är målet? (Lärande och/eller hälsa?)

Hur upplevs medarbetarsamtalet? (Lärande och/eller hälsa)

Vad är det som gör att det upplevs bra/mindre bra?

Vilka tankar och känslor har du inför, under och efter medarbetarsamtalet? Vad beror det på? (Lärande och/eller hälsa?)

Ingår diskussion om personliga förhållanden/balans arbete och privatliv? Vad tycker du om det?

## 12.4 Bilaga 4

### Exempel på innehållsanalys

Exempel på innehållsanalys				
Meningsbärande enhet	Kondenserad mening	Kod	Kategori	Tema
Du styr över din tid väldigt mycket själv. Och det är ju delvis pga att chefen inte har möjlighet att kontrollera också ju. Alltså så är det ju. Men det är ju litegrann hur man har valt också att göra, och jag tycker det är ändå ganska bra	Medarbetarna ges möjligheter till att styra över sin egen tid. En faktor i det tros är på grund av en frånvarande chef	Styr sin egen tid	Självbestämmande	Psykosociala arbetsförhållanden
Men man har ju säker nytta av det för alla cheferna får ju då in lite synpunkter. Av godo eller av ondo, från dom flesta medarbetare. Som man kan ta till sig om man vill ju. Är det vettiga grejer så går det ju att få förändringar att ske, till stånd, och det har man ju märkt redan också	Har upplevt att förändringar faktiskt sker och att ledningen lyssnar på medarbetarnas förslag	Förslag leder till förändring	Delaktighet	Psykosociala arbetsförhållanden
Alltså för att det händer saker under det året som har gått, kan göra, och då är det viktigt att man har möjlighet att prata om det under tiden också ju. Och det.. ja vår chef har ju inte varit särskilt tillgänglig heller. Alltså, så är det	Det är viktigt att löpande kunna prata med chefen, men upplever chefen som otillgänglig	Otillgänglig chef	Stödjande ledarskap	Ledarskap
Jag tycker det är bra faktiskt både för chefen och för medarbetaren så att säga för att, som sagt man får liksom, lite mer känsla eller kännedom av vad man ska göra året som kommer eller åren det blir liksom längre perspektiv	Upplever medarbetarsamtalet som ett bra forum för att planera vad som ska göras i framtiden	Planera sina arbetsuppgifter	Medarbetarsamtalets roll	Medarbetarsamtalet