

DUMMA

MEDARBETARSAMTAL

– FUNKTIONELL DUMHET I PRAKTIKEN

Examensarbete – Magister
Företagsekonomi

Hanna Krivdic
Tea Sulejmani

2022: VT2022CE08



HÖGSKOLAN I BORÅS

Förord

Vi vill börja med att rikta ett stort tack till personerna som möjliggjort att vi kunnat genomföra vår uppsats. Tack även till vår handledare Anna Grzelec som under uppsatsens gång hjälpt och motiverat oss genom idéer och värdefull feedback. Vidare vill vi även rikta ett tack till respondenterna som delat med sig av sina upplevelser om medarbetarsamtal. Ert bidrag har bidragit till att vår studie fått ett betydelsefullt innehåll. Till sist vill vi även tacka opponenter som givit oss upplyftande synpunkter till vår uppsats.

De är med nöje och stolthet som vi nu kan introducera vårt examensarbete som därmed fullbordar fyra lärorika år på Högskolan i Borås. Trevlig läsning!



Tea Sulejmani
Borås, 2 juni 2022



Hanna Krivdic
Borås, 2 juni 2022

Svensk titel: Dumma medarbetarsamtal – Funktionell dumhet i praktiken

Engelsk titel: Performance appraisals– Functional stupidity in practice

Utgivningsår: 2022

Författare: Hanna Krivdic och Tea Sulejmani

Handledare: Anna Grzelec

Abstract

Performance appraisals are common in many Swedish companies. These are conversations where the employee and manager talk about achievements and future goals for the employee. Together with goal management, these appraisals provide the chance for both the manager and employees to create development opportunities for the business. The underlying reason for the important role of performance appraisals is the rational view that exists around their effectiveness. This study aims to examine the function of performance appraisals and how these work in practice in order to identify processes that can be associated with the phenomenon *functional stupidity*. This phenomenon means that individuals within an organization do what is expected of them without reflecting on their tasks. This lack of reflection and understanding limits the development of both the organization but also the individual, which indicates functionally stupidity. The study intends to provide suggestions to both managers and employees on how the goals of a workplace can be designed in a sustainable and relevant way. A qualitative study was conducted, and a total of 16 semi-structured interviews with HR employees, managers and employees from four different companies were conducted.

The results of the study indicate that performance appraisals have a significant role in the workplace. However, signs of functional stupidity are also identified. The respondents are well aware of processes that are not well thought out and do not benefit the individual employee nor the business as a whole. The majority of respondents expressed they could not relate their objectives to the business's visions, and at the same time they were not allowed to participate in designing or influencing them. The employees who are involved in influencing their own goals knew the purpose of their role in relation to the development of the business. The managers expressed how the performance appraisals are designed according to personal preferences, while at the same time appreciating some support from the HR function in designing the performance appraisals. Among the conclusions that have been presented, it appears that a clear action plan should be prioritized in order to support the development of employees. Another conclusion is that it is necessary to create a basic understanding of how and why the goal is important and relevant to the individual employee and the business. Finally, we found that continuous follow-ups with employees ensures that the goal-setting process is sustainable while aspects such as well-being and individual professional development are ensured at the same time.

This paper is written in Swedish.

Keywords: Performance appraisals, objective, goal management, the stupidity paradox, competence development, decoupling & organizations.

Sammanfattning

Medarbetarsamtal har en betydelsefull roll och är vanligt förekommande på många svenska företag. Dessa samtal tillsammans med målstyrning ger möjligheten för både chef och medarbetare att skapa utvecklingsmöjligheter för verksamheten. Den bakomliggande orsaken till medarbetarsamtalens viktiga roll handlar om den rationella syn som finns kring dess effektivitet. Denna studie syftar till att undersöka funktionen av medarbetarsamtal och hur dessa fungerar i praktiken. Detta för att kunna identifiera de processer som uppstår på arbetsplatsen som kan förenas med fenomenet *funktionell dumhet*. Detta fenomen syftar till att individer inom en organisation gör de som förväntas av dem utan att reflektera kring sina arbetsuppgifter. Denna bristande reflektion och förståelse begränsar därmed utvecklingen av både verksamheten men också individen vilket därmed tyder på att man är funktionellt dum. Studien har för avsikt att ge förslag till både ledare och medarbetare kring hur målen på en arbetsplats bör utformas på ett hållbart samt relevant sätt. Då författarna ämnade att skapa en bild av respondenternas upplevelser ansågs en kvalitativ forskningsmetod vara mest passande. Datamaterialet består av totalt 16 semistrukturerade intervjuer med HR-anställda, chefer och medarbetare från fyra olika företag. Undersökningen av medarbetarsamtalens funktion och betydelse har gjorts bland respondenter där samtliga har varit verksamma i sin roll i minst tre år. Således finns en erfarenhet inom den roll som respondenten representerar samtidigt som denna tidsperiod ger indikationen att individen erfarit några medarbetarsamtal. Cheferna som har deltagit i studien har även ett medarbetaransvar på minst fem anställda samtidigt som de HR-anställda bedriver utveckling av dessa.

Studiens resultat tyder sammanfattningsvis på att medarbetarsamtal har en betydelsefull roll på arbetsplatsen. Däremot identifieras flertalet processer som inte är genomtänkta för att i sin tur kunna gynna den enskilde medarbetaren men också verksamheten som helhet. Flertalet respondenter uttryckte hur de inte kunde identifiera sina målsättningar till verksamhetens visioner samtidigt som de inte heller fick vara med och utforma eller påverka dessa. De anställda som är med och påverkar sina egna mål kunde se sitt syfte med sin roll i förhållande till verksamhetens utveckling. Cheferna uttryckte även hur medarbetarsamtalen utformas utefter personliga preferenser samtidigt som de uppskattar visst stöd från HR-funktionen på arbetsplatsen. Bland slutsatserna som har presenterats framkommer det hur en tydlig handlingsplan bör prioriteras för att utveckla verksamhetens anställda. Ännu en slutsats är att det behöver skapas en grundläggande förståelse kring hur och varför målen är viktiga samt relevanta för den enskilda medarbetaren och verksamheten. Slutligen har vi konstaterat att hållbarheten kring målsättningar är att ha kontinuerliga uppföljningar med de anställda för att se till att målen är väsentliga. Genom att ha flera samtal om året ges även möjligheten att både snabbare och mer effektivt kunna fånga upp aspekter som välmående och personlig utveckling för den anställde.

Nyckelord: Medarbetarsamtal, målsättning, målstyrning, funktionell dumhet, kompetensutveckling, frikoppling & organisationer.

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	- 1 -
1.1	Bakgrund.....	- 1 -
1.2	Problemformulering.....	- 3 -
1.3	Syfte.....	- 5 -
1.4	Disposition.....	- 5 -
2	Tidigare forskning.....	- 6 -
2.1	Ledarens påverkan på utveckling.....	- 6 -
2.2	Medarbetarsamtalens påverkan på utveckling.....	- 6 -
2.3	Effekterna av individuell målsättning.....	- 7 -
2.3.1	Påverkan på verksamheten.....	- 7 -
2.3.2	Påverkan på medarbetaren.....	- 8 -
3	Teorikapitel.....	- 9 -
3.1	Human resource management.....	- 9 -
3.2	Organisatorisk frikoppling.....	- 10 -
3.3	Funktionell dumhet.....	- 11 -
3.3.1	Ledarskapsgenererad dumhet.....	- 11 -
3.3.2	Strukturgenererad dumhet.....	- 11 -
3.3.3	Imitationsgenererad dumhet.....	- 12 -
3.3.4	Kulturgenererad dumhet.....	- 12 -
3.4	Teoriernas relevans för studien.....	- 13 -
4	Metod.....	- 14 -
4.1	Metodval.....	- 14 -
4.2	Urval.....	- 15 -
4.3	Datainsamlingsmetoder.....	- 16 -
4.4	Forskningsansats.....	- 17 -
4.5	Trovärdighet och autenticitet.....	- 17 -
4.6	Etiska överväganden.....	- 18 -
4.7	Metoddiskussion.....	- 18 -
5	Resultat.....	- 20 -
5.1	HR-anställdas uppfattning om medarbetarsamtal.....	- 20 -
5.1.1	Struktur och tydlighet.....	- 20 -
5.1.2	Utveckling och utvärdering.....	- 22 -
5.1.3	Organisationens synsätt.....	- 23 -
5.2	Chefernas uppfattning om medarbetarsamtal.....	- 24 -
5.2.1	Kommunikation och struktur.....	- 24 -
5.2.2	Målsättning och utvärdering.....	- 25 -
5.2.3	Välmående.....	- 27 -
5.2.4	Utvecklingsmöjligheter.....	- 27 -
5.3	Medarbetarnas uppfattning om medarbetarsamtal.....	- 28 -
5.3.1	Målsättning och utvärdering.....	- 28 -
5.3.2	Välmående.....	- 30 -
5.3.3	Förtroende.....	- 30 -
5.4	Utformning av medarbetarsamtal.....	- 31 -
6	Analys, diskussion och slutsats.....	- 33 -
6.1	Analys av resultat.....	- 33 -
6.1.1	Human Resource Management.....	- 33 -
6.1.2	Organisatorisk frikoppling.....	- 35 -
6.1.3	Funktionell dumhet.....	- 36 -
6.2	Diskussion.....	- 38 -
6.2.1	Målsättning.....	- 38 -
6.2.2	Medarbetarsamtalens funktion.....	- 39 -
6.3	Slutsatser.....	- 42 -

6.3.1	Slutsatser utifrån frågeställningar.....	- 42 -
6.3.2	Slutsatser utifrån resultat och syfte	- 43 -
6.3.3	Framtida forskning	- 44 -
7	Källförteckning.....	- 45 -
8	Bilagor	- 49 -

1 Inledning

Medarbetarsamtal är en självklarhet i Sverige och hålls idag på de flesta svenska företag som i många fall regleras av kollektivavtal och medbestämmandeavtal (Miljödata u.å.). Tanken bakom ett medarbetarsamtal är att lyfta både chefens men också den anställdes synpunkter samt åsikter kring arbetsinsatsen som gjorts på jobbet för att därefter kunna anpassa arbetsrelaterade mål för medarbetaren. Orsaken till medarbetsamtalens betydelse beror på att det finns ett rationellt synsätt kring dess effektivitet (Powell & DiMaggio 1991). Samtalen anses stärka verksamhetens medarbetare som i sin tur ger betydelsefulla förutsättningar för företaget att utvecklas. Rätt kompetens behövs tas tillvara på för att behålla arbetskraften. Genom att kartlägga de anställdas kompetens, engagemang och erfarenheter får företaget möjligheten att kunna optimera arbetsprocessen på både individ- och gruppnivå (Mikkelsen 1998; Lindmark & Önnevik 2011).

Medarbetarsamtal med tillhörande mål beskrivs främja en god arbetsmiljö och engagerade medarbetare som i sin tur leder till att de blir mer effektiva i sitt handlingsätt att nå de individuella målen (Ahl, Bergmo-Prvulovic & Kilhammar 2017). Vidare beskrivs innebörden av motiverade medarbetare och hur detta innebär att de anställda arbetar enligt företagets mål och förväntningar. Detta indikerar i hur både medarbetare men också verksamheten som helhet behöver arbeta med meningsfulla mål för att kunna engagera sina medarbetare. Trots detta institutionaliserade tankesätt kan bristfälliga rutiner och handlingsplaner hos företaget bidra till ogynnsamma processer i praktiken. Problematiken som uppstår syftar till en organisatorisk frikoppling vilket innebär att tankesättet om hur företaget ser ut och arbetar inte stämmer överens med den sociala verkligheten. Detta innebär att organisationen har en föreställning om hur deras rutiner och handlingar bidrar till en positiv utveckling av företaget och deras medarbetare samtidigt som det i praktiken inte ser ut så (Meyer & Rowan 1977). Detta leder i många fall till att de anställda inte får de förutsättningar som krävs för att kunna sätta sina arbetsuppgifter i en kontext samtidigt som deras kompetenser och erfarenheter inte utnyttjas fullt ut. Vår studie ämnar därmed undersöka medarbetarsamtalens funktion samt hur målstyrningen ser ut på arbetsplatsen. Vidare syftar vi även till att undersöka värdet i de mål och förväntningar som medarbetare arbetar efter för att finna väsentliga perspektiv för ledare och medarbetare att förhålla sig till i samband med utformandet av mål på arbetsplatsen.

1.1 Bakgrund

Medarbetarsamtal beskrivs som ett årligt samtal mellan medarbetare och chef med syfte att sätta upp individuella resultat- och kunskapsmål i en utvecklingsplan. Samtalen är en metod för att tillsammans kunna driva samt förbättra verksamheten (Arbetsmiljöupplysningen u.å.; Sandlund, Olin-Scheller, Nyroos, Jakobsen & Nahnfeldt 2011). Det är chefen som beslutar om upplägget på samtalet och när under året de ska utföras. Inför ett medarbetarsamtal ska en individuell uppdrag- och utvecklingsplan upprättas för samtliga medarbetare. En uppdrag- och utvecklingsplan är ett dokument som under året ska följas upp och bearbetas. Syftet med dessa uppföljningar är att följa upp resultat och mål samt garantera att de uppsatta målen kommer uppnås inom tidsperioden (Tillväxtverket 2021). Det andra syftet är att kunna identifiera behov av mer stöd eller kompetensutveckling. Inför ett medarbetarsamtal har de olika parterna ett antal ansvarsområden som de måste genomföra. Chefen måste i god tid boka en tid med medarbetarna samt upplysa om de mål och resultatområden som är dagsaktuella. Sedan måste chefen också se över medarbetarnas roll och aktuella ansvar, kompetens och arbetsuppgifter för

att se om det är i behov av en förändring. Medarbetarna måste inför ett möte avsätta tillräckligt med tid för att på ett bra sätt kunna förbereda sig genom att gå igenom målen och resultatområden som dagsaktuella samt fylla i uppdrag- och utvecklingsplanen (Tillväxtverket 2021).

Medarbetarsamtal med tillhörande mål anpassas utifrån verksamhetens ideal och sociala förmåga. Denna anpassning är en bidragande faktor till ineffektiva mål på arbetsplatsen då de i många fall saknar en betydande grund (Sandlund, Olin-Scheller, Nyroos, Jakobsen & Nahnfeldt 2011). Därmed behöver målen ta tillvara medarbetarens enskilda kompetenser och inte endast baseras på de normer och ideal företaget arbetar efter. Detta sammanhang tyder därmed på hur ledarens arbete och förhållande till målsättning behöver studeras.

Medarbetarsamtalen leder till en utveckling för både de anställda men och verksamheten som helhet. Engquist (2013) beskriver hur samtalet inte endast innebär upprättande av målsättningar utan också en stärkande relation mellan alla parter. Författaren tydliggör därmed hur organisationer behöver inse värdet som finns i att tillämpa dessa samtal. Genom att arbeta relationsbyggande skapas en öppen kultur mellan de anställda och ledningen som ger goda förutsättningar för medarbetarna att arbeta utifrån verksamhetens visioner (Mishra, Boynton & Mishra 2014). Dessa aspekter lyfter Mikkelsen (1998) i sin redogörelse kring strategiska verktyg för en organisation. Författaren beskriver hur begreppen öppenhet mellan medarbetare och chef, tillit samt kommunikation är betydelsefulla nyckelord för att nå en framgångsrik verksamhet. Vidare menar Mikkelsen att verksamheten inte ska se medarbetarsamtalen som en maskinell rutinmässig kontroll då det på sikt inte kommer att gynna lärandet eller utvecklingen av individen och organisationen. Det handlar därmed om att alla parter ska förstå värdet av samtalen och hur dessa bidrar till positiva förändringsprocesser.

För att ta tillvara på personalens kompetens arbetar många företag idag med *Human Resource Management*. Detta är ett managementrecept som används för att bidra till en kompetensutveckling på arbetsplatsen (Lindmark & Önnevik 2011; Herrera & De las Heras-Rosas 2020). När organisationen lyckas med detta kommer de anställdas arbetstillfredsställelse och motivation positivt att utvecklas som i sin tur leder företaget till att nå sina visioner och öka avkastningen (Chuang, Jackson & Jiang, 2016). Uppgifterna på arbetsplatsen sätts inom ett större sammanhang och blir därmed mer betydande för den anställde. Det finns mål inom metoden som delas upp i fyra kategorier vilket representeras av personliga mål, funktionella mål, organisatoriska mål samt samhällsmål. Därmed syftar HRM till nå de uppsatta målen för att i sin tur förstärka den rådande företagskulturen (Chuang, Jackson & Jiang, 2016). När organisationer strävar efter både effektivitet men också modernitet är det vanligt att dessa hamnar i en konflikt mellan varandra (Røvik 2000). I dessa fall är det vanligt att synen på verksamhetens processer inte överensstämmer med verkligheten vilket kallas *organisatorisk frikoppling* (Røvik 2000; Meyer & Rowan 1977). På grund av ofullständiga handlingsplaner skapas ett obefogat utrymme för ledaren att anamma verksamhetens visioner vilket ger upphovet till att frikoppla. Detta kan i flertalet fall leda till att praxisen på arbetsplatsen inte fungerar som tänkt på arbetsplatsen. Det fokus som finns på medarbetarnas kompetens inom detta managementrecept skapar en betydelsefull riktning till denna studie då det tillåter oss att analysera värdet i de mål som sätts på arbetsplatsen och hur verksamheten tar tillvara på medarbetarnas kompetenser och erfarenheter. HRM syftar även till fokus på medarbetarna vilket ger möjligheten att kunna identifiera processerna kring medarbetarsamtalens funktion och hur det bland annat påverkar relationerna på arbetsplatsen.

Trots att organisationer är fulla av kompetenta människor sker det ibland saker som inte speglar de anställdas kompetens. Detta grundar sig i ett snävt tänkande samt en blandning av acceptabla och dåliga resultat inom organisationen. Detta kallas *funktionell dumhet* som förklaras av författarna Mats Alvesson och André Spicer (2018) i boken "Dumhetsparadoxen: den funktionella dumhetens fördelar och fallgropar". Det finns olika sorters dumhet förklarar författarna. En av dessa definieras som ren tanklöshet vilket leder till att individerna i en organisation inte tänker på varför de gör någonting. I vissa fall uppmuntras den av organisationer. Den här typen av komplett tanklöshet är troligen ovanlig och individer är ofta inte helt tanklösa utan endast återhållna i sitt tänkande. Vidare förklarar författarna en annan typ av dumhet som en normal del av arbetslivet. Alvesson och Spicer beskriver finansbubblan som ett sådant exempel. Under finansbubblan frodades dumhet och i efterhand frågade sig folk "hur kunde vi vara så dumma?". Under tiden det pågick upplevde människorna som arbetade i det inte beteendet som extremt eller dumt, det ansågs istället vara en normal del av arbetslivet. De som förstod att det inte var korrekt drog sig för att yttra sina tankar för att slippa förmedla dåliga nyheter. Istället valde de att lägga problemet åt sidan och fortsätta sitt jobb. Den här typen av dumhet är vanlig i en organisation och får ofta ett stort stöd genom att den startar hos den högste chefen för att sedan sippra sig ner i organisationen (ibid). Slutligen förklarar författarna den sista varianten av funktionell dumhet som skapas då individer som ställer för många frågor och ägnar för mycket tid till att reflektera kan leda till att individen blir impopulär. Det kan anses ur organisationens synvinkel som tidskrävande och slöseri på resurser. Denna typ av dumhet går att finna i de senaste trenderna inom ledarskapsindustrin. Annars kan smarta chefer förföras att tro på idéer som inte passar in i deras organisation och genom att endast förlita sig på redan färdigställda strukturer kan det leda till okloka resultat. Genom att anamma andra organisationers processer och arbets sätt finns risken att de anammar något som inte passar deras organisation (ibid). Inom det valda ämnesområdet ger fenomenet funktionell dumhet bland annat möjligheten att kunna identifiera vissa bakomliggande orsaker till beteendemönster som finns inom verksamheter.

Ovanstående redogörelse indikerar i hur målens utformning på arbetsplatsen tillåter företaget att arbeta inom önskad riktning. Därmed behöver målen vara hållbara och genomarbetade för att kunna fungera i praktiken. För att finna de indikatorer som krävs kommer studien att undersöka fyra företag som är verksamma inom olika branscher. Den bakomliggande orsaken till valet om olika branscher grundas i att medarbetarsamtal är aktuellt i alla typer av verksamheter.

1.2 Problemformulering

Tanken om medarbetarsamtalens grundläggande funktion kan skilja sig från hur det används i praktiken. Verksamheter har en föreställning om hur deras handlingar samt rutiner främjar en positiv utveckling av företaget som inte går att identifiera i praktiken. Detta beror på att den information samt de handlingsplaner som verksamheten har utformat är bristfälliga och inte anpassade till verkligheten. Denna redogörelse antyder hur det finns det gap mellan teori och praktik som är i behov av att identifieras. Processerna som sker på arbetsplatsen kan påvisas av de omedvetna eller medvetna handlingar som sker av både ledning samt medarbetare där både organisatorisk frikoppling samt funktionell dumhet är aktuellt. Denna studie ämnar sig därmed åt att finna de mest förekommande sammanhangen som uppstår i samband med utformande av medarbetarsamtal.

Då medarbetarsamtalen har ett viktigt värde och funktion på arbetsplatsen krävs det att organisationen är medveten om de processer som sker och på vilket sätt dessa kan utvecklas. Då tidigare studier syftar till problematiken om hur medarbetarsamtal i många fall tas för givet och endast finns där som rutinbaserad kontroll behöver området analyseras för att i sin tur kunna belysa de moment som leder till detta beteende. En framgångsrik verksamhet som gynnar lärandet och utvecklandet av individer präglas av öppenhet mellan medarbetare och chef, tillit samt kommunikation (Mikkelsen 1998). Då företag därmed har en tendens att missbedöma värdet av medarbetarsamtal är det därmed relevant att undersöka fenomenet för att i sin tur kunna identifiera de processer som bidrar till problematiken.

Målsättning på arbetsplatsen ger verksamheten möjlighet att låta medarbetarna arbeta inom önskad riktning för att i sin tur bidra till organisationsutvecklingen. Om målen anpassas i för stor utsträckning till de ideal samt sociala förmåga som organisationen eftersträvar uppstår risken att målen på arbetsplatsen blir ineffektiva på grund att de i många fall saknar en betydande grund (Sandlund, Olin-Scheller, Nyroos, Jakobsen & Nahnfeldt 2011). Därmed är en viktig utgångspunkt i detta hur verksamheten tar tillvara på medarbetarnas utveckling av kompetens för att tillåta de anknyta sina uppgifter till ett större sammanhang. Den funktionella dumheten återspeglar även detta snäva tänkandet inom organisationer vilket därmed blir aktuellt för studiens berörda ämne.

Sammanfattningsvis har det presenterade materialet i detta avsnitt syftat till hur målsättning på arbetsplatsen innefattar flertalet obefogade processer som är i behov av att identifieras för att i sin tur kunna arbeta med medarbetarsamtal på ett funktionellt sätt. Därmed blir detta en relevant utgångspunkt till denna studie för att kunna finna framgångsfaktorer i utformning och uppföljning av mål för medarbetare samt den grundläggande funktionen bakom samtalen.

1.3 Syfte

Syftet med studien är att undersöka funktionen av medarbetarsamtal för att vidare kunna kontextualisera fenomenet funktionell dumhet i processen. Det som kommer att undersökas handlar därmed om medarbetarsamtal som kontrollverktyg och om de fungerar som tänkt. Avsikten med uppsatsen syfte är att skapa en förståelse om verksamheternas fokus på kärnverksamheten i förhållande till att utveckla medarbetarna på arbetsplatsen. Detta för att i sin tur ge förslag till ledare och medarbetare om hur målen på arbetsplatsen bör utformas på ett relevant men också hållbart sätt. Uppsatsen kommer att utgå från följande frågeställningar:

- Vilken funktion har medarbetarsamtalen i verksamhetens målstyrning?
- På vilket sätt bidrar medarbetarsamtal till de anställdas kompetensutveckling?

1.4 Disposition

Denna uppsats är fördelad i totalt sex kapitel som presenteras i denna disposition. Denna del har som avsikt att ge en överblick kring uppsatsens omfattning och delar för läsaren.

Inledning: Detta inledande kapitel innefattas av en introduktion och bakgrund till studiens ämne som syftar till att presentera begreppen *medarbetarsamtal*, *organisatorisk frikoppling* och *funktionell dumhet* som i sin tur kommer att mynna ut i en problemformulering. Denna kommer att skapa grunden för studiens syfte med tillhörande frågeställningar.

Tidigare forskning: Denna del presenterar tidigare forskning som finns kring medarbetarnas mål på arbetsplatsen för att ge läsaren ännu en inblick i det studerade ämnet. De moment som tas upp i detta kapitel skapar grunden till uppsatsens kommande diskussion och slutsats.

Teori: Det tredje kapitlet redogör för de teorier och begrepp som anses vara relevanta för studien. Denna del presenterar bland annat fenomenet *dumhetsparadoxen* som bland annat utvecklats av Mats Alvesson och André Spicer. Vidare diskuteras även begreppen *human resource management* och *organisatorisk frikoppling* för att skapa en grundläggande förståelse för de beteenden som presenteras i studiens resultat.

Metod: I denna del presenteras den metoden som valts för studien med en tillhörande redogörelse kring varför den är mest lämpad det undersökta ämnesområdet. Detta följs sedan upp av en metoddiskussion som lyfter flertalet relevanta aspekter tillhörande studiens metod.

Resultat: Det femte kapitlet kommer att presentera det resultat som undersökningen har genererat och är fördelat på HR-ansvarig, chef och medarbetare.

Analys, diskussion och slutsats: Uppsatsens sista del kommer inledningsvis i analysen knyta samman det resultat som presenterats tillsammans de begrepp som har tagits upp i teorikapitlet. Detta för att finna skillnader i vad resultatet syftar till tillsammans med bakomliggande teoretiska förklaringar. Därefter kommer den problemformulering som presenterats i kapitel två ligga till grund för diskussionen av resultatet. Till sist avslutas detta kapitel med att ge svar på studiens syfte med tillhörande frågeställningar som presenterades i det första kapitlet. Sammanfattningsvis kommer denna del generera egna slutsatser av det resultat som presenterats tillsammans med förslag på framtida forskning.

2 Tidigare forskning

I följande kapitel kommer en framställning av en del av den tidigare forskning som finns gällande medarbetarsamtal som anses vara relevant för denna studie att presenteras. Den tidigare forskningen tillsammans med teorikapitlet kommer vara utgångspunkten för analys- och diskussionsdelen. Detta kapitel kommer inledas med att förklara ledarens påverkan på utveckling följt av individuell målsättning på arbetsplatsen. Avslutningsvis kommer de olika effekterna av individuell målsättning för både verksamheten samt medarbetarna att uppmärksammas.

2.1 Ledarens påverkan på utveckling

En viktig del av medarbetarsamtal är chefens roll. Chefen bör därför studeras för att få en bättre förståelse kring deras inneboende intressekonflikter, förhandlingar samt ömsesidiga beroende relationer (Morén 2013). Ledarens roll är en central aspekt inom just funktionen av uppföljning och utvärdering av medarbetaren då denna roll ansvarar för utvecklingen av verksamheten. Individuell tillväxt sker inte utan ansträngning och det är därmed chefens roll att tillgodose att de resurser som krävs för att denna insats kan ske. Allt eftersom verksamheter möter tuffare och större konkurrens i affärsmiljön ställs det krav på att skapa och utveckla medarbetare som kan möta dessa utmaningar. Genom att öka individens mentala komplexitet kan de bearbeta information samt vara medvetna kring sin omgivning vilket bidrar till att de blir mer anpassningsbara i det komplexa miljö som organisationen verkar inom (Crane & Hartwell 2018). Därmed indikerar detta på hur en ledare behöver vara lyhörd och hur deras roll är betydelsefull i samband med utveckling och förbättrad prestation av de anställda. Rollen beskrivs som en katalysator som utvecklar medarbetarnas mentala komplexitet genom att effektivt motivera och engagera de anställda till de organisatoriska målen. För att denna funktion ska fungera behöver resurser och tid finnas (Nkoma & Shoshore 2021; Morén 2013).

En viktig funktion hos en ledare handlar om att leda sin grupp i linje med verksamhetens mål samt visioner (Maran, Baldegger & Klösel 2022). Detta kommer i sin tur leda till att målen som medarbetarna arbetar efter kommer vara utformade utefter verksamhetens målsättningar vilket gör det enklare att kunna finna innebörden av de förutbestämda målen. Dock är det ledarens uppgift att i detta sammanhang inte kvarlämna den mänskliga faktorn i medarbetarnas prestanda. De ska inte behandlas som en del av systemet utan den enskilda kompetensen och kunskapen ska på ett hållbart sätt kunna tas vara på för att driva utveckling (McAfee & Champagne 1993). Ledarens roll i sammanhanget handlar därmed om att kunna identifiera etablerade mönster som begränsar den innovativa förmågan på arbetsplatsen.

2.2 Medarbetarsamtalens påverkan på utveckling

Den ökade företagskonkurrensen har i sin tur lett till en ökad medvetenhet kring vikten av individuella prestationer för framgången av organisation samt dess utveckling av personalhanteringsmetoder. En viktig del av denna process är medarbetarsamtal (Nkoma & Shoshore 2021). Syftet med medarbetarsamtalen är att undersöka hur företagets resurser används. Samtalen används främst som underlag för individuell prestationsrelaterad lönesättning och vid planering av kompetensutvecklingsåtgärder. Denna typ av bedömning

anses vara ett viktigt verktyg gällande kommunikationen mellan medarbetare och chef, speciellt vid lönesättning (Morén 2013).

Morén (2013) beskriver hur medarbetare som gör ett speciellt bra jobb borde belönas för det. Hon förklarar att de anställda som är mest användbara för verksamheten är de som bör belönas. Effekten av detta är att medarbetarna uppmuntras att göra framsteg i sitt arbete genom processen med prestationsbedömning och lönesättning. Detta skapar ett sammanhang där ledare genom målsättning och medarbetarsamtal behöver bedöma medarbetarens värde. Cheferna på arbetsplatsen behöver därmed kunna urskilja samt avgöra till vilken nivå varje enskild anställd tillhör. I Moréns studie framgår det hur ledare har svårt att urskilja vad de kallar "de grå massorna". De menar att det är lätt att identifiera extremt kompetenta såväl som extremt lågpresterande medarbetare, dock befinner sig många i mitten. Varför medarbetarnas prestationer skiljer sig åt kan bero på olika faktorer menar cheferna. Det kan handla om olika egenskaper hos individerna när det gäller kapacitet, talang och nivå på motivation. Samtidigt som det kan röra sig om sekundära faktorer såsom brist på lämplig utbildning (ibid).

Medarbetarsamtal anses vara betydelsefulla samtidigt som mycket tyder på att det ställsorealistiska förväntningar på vad bedömningen ska bidra till. Systemen är som mest effektiva när de introduceras, men det krävs mycket arbete för att hålla igång de då intresset och respekten gradvis försämras. Bedömnings trötthet kan förekomma då individer upplever att de bedöms i för stor utsträckning vilket leder till att individerna når allt färre och färre mål (Wilson & Nutley 2003). De viktigaste och mest positiva fördelarna med utvärderingssystem samt medarbetarsamtal är att det är avsatt tid för personlig inventering och utvärdering som inte reflekteras kring under arbetsdagar. Det anses vara en bra disciplin att kunna sätta sig ner och fundera kring vilka mål som individen vill sätta upp samt utvärdera om dessa uppnås. Det upplevs även vara positivt med feedbacken på prestationerna samt bekräftelse på att individen presterar i linje med förväntningarna som finns. Många upplever också medarbetarsamtal som en möjlighet att prata igenom sin karriärplan med en erfaren kollega samt att ha tid avsatt med chefen för att denne ska ha möjlighet att få veta vad individen gör (ibid).

2.3 Effekterna av individuell målsättning

Sammanfattningsvis utgörs den individuella målsättningen på arbetsplatsen av flera relevanta moment som ger möjligheten för hela verksamheten att utvecklas. Ett tydligt ledarskap ger upphovet för trygga riktlinjer inom en individuell målsättning (Crane & Hartwell 2018). Detta sammanhang tyder därmed på hur viktigt det är att ha en förståelse för de mål som sätts på arbetsplatsen (McAfee & Champagne 1993).

2.3.1 Påverkan på verksamheten

Tydliga mål för medarbetarna tillåter verksamheten att skapa ett utgångsläge till den riktning som de vill utvecklas inom då dessa kan förhålla sig till de mål och visioner som företaget har (St-Onge, Morin, Belle Humeur & Dupuis 2009). Vidare förklaras en tydlig målsättning ha en betydelsefull roll kring att inleda kreativ aktivitet och påverka motivationen hos medarbetarna. Genom att stärka den individuella kreativiteten bidrar det till att företagets konkurrensfördelar ökar (Zhang, Ji, Anwar, Li & Fu 2020). Genom individuell målsättning kan organisationen stimulera individens uppmärksamhet och ansträngningar att utveckla innovativa lösningar på problem som de möter i sitt vardagliga arbete. Individuell målsättning är ett effektivt sätt att

motivera medarbetarna samt skapa ett intresse kring deras arbetsuppgifter för att sedan skapa en förståelse om hur de kan effektiviseras och förbättras. Det kan i sin tur leda till att medarbetare börjar inspirera varandra och utbyta kunskaper för att kunna nå sina individuella mål (Zhang et al. 2020).

En negativ aspekt i förhållande till målsättningens roll i syfte till verksamheten handlar om hur dessa kan förklaras vara missvisande. Detta beror på det inflytande som företagens normer och värderingar har på de mål som de arbetar efter (Sandlund et al. 2011). En form av missanpassning kan därmed ske om den individuella målsättningen saknar ett befogat syfte. Vidare syftar detta till hur viktigt det är att för verksamheten att kunna avsätta den tid och resurser som krävs för att kunna utveckla förståelse om målsättning och bedömning. Detta för att i sin tur skapa ett värde i de åtaganden som görs (Sandlund et al. 2011; St-Onoges et al. 2009).

2.3.2 Påverkan på medarbetaren

Ser vi till den påverkan som medarbetarna omfattas av vid individuell målsättning indikerar tidigare forskning på att samtalen är en struktur och betydelse för de anställda att ha mål att arbeta utefter (McAfee & Champagne 1993; Humborstad, Nerstad & Dysvik 2014). Detta tillåter organisationen att engagera sina medarbetare och skapar en förutsättning till att kunna sätta sina arbetsuppgifter i en kontext. En viktig aspekt i detta handlar om tydligheten gällande målsättningen. Om en ledare inte avsätter den tid och de resurser som krävs för att tydliggöra syftet med målen kan den positiva bild som till en början framställts istället framhäva något negativt präglad av stress. Mål som inte är relevanta till de anställdas kompetenser innebär en risk för att tid tas från att fokusera på organisationsutveckling (Audenaert, Decramer, George, Verschuere & Van Waeyenberg 2019).

Anställda på en arbetsplats tenderar att engagera sig inom en lägre utsträckning om målriktningen på arbetsplatsen är för hög (Lee & Yang 2015). Vidare kan obefogade mål leda till det negativa sambandet kring utmattning, därmed är arbetet kring motivation den väsentliga komponenten i ett utvecklingsarbete (Sijbom, Lang & Anseel 2019). Författarna syftar till hur en verksamhet bör ta hänsyn till prestationsmålen som en viktig kontextuell faktor. Beaktandet bör grundas i kunskap och förståelse om hur mål påverkar den enskilda medarbetaren men också verksamheten som helhet. I dessa fall diskuteras det därmed om utbildning i prestandahantering. Ledare behöver ständigt utveckla sin förmåga i bedömning för att låta målen vara relevanta och hållbara (St-Onoges et al. 2009).

3 Teorikapitel

Följande kapitel beskriver de modeller som kommer användas för att analysera det insamlade datamaterialet. Begreppen som används i denna studie är *organisatorisk frikoppling*, *human resource management*, samt fenomenet *funktionell dumhet*. Dessa anses vara relevanta i denna undersökning då de kan bidra till att ge en förståelse för de beteenden som presenteras i studiens resultat. Inledningsvis kommer följande kapitel förklara respektive teori för att slutligen diskutera och förstå hur begreppen kan vara till hjälp för att analysera vårt resultat med koppling till studiens syfte.

3.1 Human resource management

Human Resource Management, HRM, är ett managementrecept som hanterar ledarens roll i en organisation med fokus kring de anställdas arbetsroll. HRM innefattar flera olika delar inom organisationen från rekrytering till arbetsprocesser och utvärderingssystem. De olika delarna skapar en grund för organisationer och dess utveckling på sina medarbetare. Utvecklingen av medarbetarnas förmåga styrs av *kompetensutveckling* samt *uppgift- och relationfokusering*. Kompetensutvecklingen syftar till att främja den enskilda individens skicklighet och förutsättningar. Uppgift- och relationfokusering innebär att det ska finnas tydlighet kring medarbetarnas arbetsuppgifter samt att det ska framgå hur deras arbete bidrar till organisationens helhet (Lindmark & Örnevik 2011). Metoden används för att utveckla kunskapshandling och stärka effektiva kunskapsbeteenden i verksamheter. Exempelvis framgår det inom Chuangs, Jacksons och Jiangs (2016) studie hur en tillämpning av receptet kommer att påverka organisationernas effektivitet positivt då medarbetarnas inställning och beteende ändras och förhåller sig till företagets visioner.

HRM består av tre delar, *human*, *resource* och *management*. *Human* är den mjuka delen av begreppet som visar hur människan i en organisation ska ses som en människa med behov och inte som en robot. Alla människor i en organisation är unika och kräver olika förutsättningar för att lyckas. Som ledare i en organisation är det viktigt att se de olika egenskaperna och förutsättningarna som unika tillgångar och arbeta för att stimulera och utveckla medarbetarna. När medarbetare på en arbetsplats uppfattar att de värdesätts kommer de i sin tur anstränga sig för att vara mer kreativa och effektiva i sitt utförande av arbete (Jiang, Wang & Zhao 2012). Vidare till andra delen av begreppet, *resource* som beskriver medarbetarna som en resurs likt andra resurser i organisationen. Fokuset ligger på effektivisering och att utnyttja de resurser som finns på bästa sätt. De mänskliga resurserna inom en verksamhet förklaras vara den bärande delen i företaget och dess utveckling. Medarbetarna förklaras vara absolut nödvändiga för att kunna lyckas (Almarzooqi, Khan & Khalid 2019; Chadwick, Ahn & Kwon 2012). Sista delen är *management* som beskriver det strategiska ledarskapet. Ledarskapet delas upp i fyra olika kategorier: ledarförmåga, ledarskapsteori, kontroll och politik. Ledarskapet är viktigt för organisationens utveckling både i sin helhet och på individnivå. En ledare kan bidra till lönsamhet i en organisation genom att ha goda teoretiska färdigheter för att skapa nya tillvägagångssätt för sina medarbetare (Lindmark & Örnevik 2011). Genom metoderna inom HRM tillsammans med ledarens ledarskapsförmåga kan tydliga signaler ges i vad som förväntas av de anställda i företaget (Hauff, Alewell & Hansen 2017).

Managementreceptet är en viktig del för att en organisation ska kunna etablera och behålla en god hälsa och HR-avdelningar är en de som ansvarar för den löpande uppföljningen av HR-relaterade frågor. Inom HRM har dessa fyra följande mål kategoriserats: samhällsmål, organisatoriska mål, funktionella mål och personliga mål (Otoo 2019). *Samhällsmålen* syftar till de åtgärder som krävs för att nå företagets och medarbetarnas etiska och sociala behov eller utmaningar. Det innefattar juridiska frågor som exempelvis lika möjligheter och lika lön. Vidare till *organisatoriska mål* som speglar de åtgärder som bidrar till effektiviteten i organisationen. Tillhandahålla utbildning, anställa rätt personer och matcha rätt person med rätt uppgift är exempel på aktiviteter som bidrar till att de organisatoriska målen uppfylls. De *funktionella målen* handlar om de riktlinjer som används för att HR skall fungera i organisationens helhet. Sista målet som är *personliga mål* är de resurser organisationen investerar i medarbetarna för att stödja deras personliga mål. Här inkluderas möjlighet till utbildning eller karriärutveckling (ibid).

3.2 Organisatorisk frikoppling

Organisatorisk frikoppling innebär att en organisation följer institutionella myter vilket betyder att de betar sig utifrån de föreställningar som verksamheten har (Meyer & Rowan 1977). Det skapas därmed en klyfta mellan formaliserad politik och verklig praxis eller resurser och mål. Organisationer kan som resultat av institutionella påtryckningar anta formella policyer för att signalera social efterlevande men sedan misslyckas att anpassa sin praxis i enlighet med dessa. Organisatorisk frikoppling är ett rationellt beteende som har två syften, dels att stärka organisationens sociala legitimitet och dels att bevara en nivå av intern flexibilitet som ger organisationen möjlighet att hantera situationer med realistiska överväganden. En annan förklaring till frikopplingsmetoder är organisationers försök att skydda sin interna kärna från yttre påverkningar eller bevara organisationsledningens intressen (Gurâu 2016; Graafland & Smid 2019). Interna visioner samt målsättningar förekommer bland verksamheter vilket därmed kan orsaka en medveten eller omedveten frikoppling. Då studiens syfte berör medarbetarsamtal och individuell målsättning anses denna teori vara relevant för att identifiera eventuella faktorer kring verksamheten samt chefens framställning i förhållande till verkligheten.

Institutionellt beteendet hos organisationer och andra aktörer såsom stater och individer, är ett resultat av yttre påtryckningar att anta, tillämpa och anpassa sig till sociala regler, normer och föreskrifter. Genom att bete sig i enlighet med existerande institutioner skapas social legitimitet och aktörerna tillåts social integration sinsemellan. Den här processen ger utlopp i tre olika mekanismer (Gurâu 2016). Tvångsisomorfism är de lagar och normer som antagits och upprätthålls av reglerande organisationer och aktörer. Dessutom finns den normativa isomorfismen vilket är antaget av frivilliga standarder som är utvecklade av branscher och den mimetiska isomorfism vilket är imitationen av andra sociala aktörer för att minska kognitiv osäkerhet (ibid).

I många fall av en frikopplingsituation är inte ledningen medveten om att det pågår. I de fall ledningen är medveten om frikopplingsituationen anser de den som nödvändig för att utveckla en positiv företagsimage utan att förstöra den interna sammanhållningen och effektiviteten i organisationen (Gurâu 2016). Det finns en risk i att medvetet frikoppla, trots att du vinner legitimitet från externa intressenter kan ett dåligt implementerat program eller metod ge en negativ påverkan på organisationens medlemmar och deras uppfattning av organisationen (Maclean, Litzky & Holderness 2015). Managementrecept har vid upprepade gånger visats vara svårt att implementera för att ge avtryck i organisationen. Vid implementeringen av

managementrecept och övriga recept i en organisation måste organisationer och HR-medarbetare visa en förståelse för skillnader i tillvägagångssätt för implementeringen och arbeta för en mer reflexiv hållning mot de utmaningar implementeringen möter (Brandl, Keegan & Kozica 2021)

3.3 Funktionell dumhet

Funktionell dumhet blommar i sammanhang där övertalning är bättre än innehåll och gapet mellan retorik och realitet är stort. För att utjämna gapet gynnar ofta organisationer funktionell dumhet. Följsamhet för chefernas krav belönas medan kritik och reflektion möter motstånd (Alvesson & Spicer 2018). Vidare kommer fyra av fem typer av funktionell dumhet presenteras som anses vara relevant för studien.

3.3.1 Ledarskapsgenererad dumhet

Ledarsskapsgenererad dumhet handlar om illusionen en ledare skapar kring sitt ledarskap (Alvesson & Spicer 2018). Ledare kan motivera, förändra och hjälpa sina medarbetare men den stora majoriteten av ledare producerar också dumhet. Dumheten kan odlas genom att uppmuntra sina medarbetare att med avsikt undanskymma sitt tänkande och frånsäga sig in autonomi. Genom att ledare accepterar idéer som utformats av ledarskapsindustrin kan de hindra sig själva från att ställa de större frågorna, ägna sig åt djupare reflektioner och överväga konsekvenserna av sina handlingar.

Det vanligaste sättet ledare skapar dumhet på är genom att kräva medarbetarnas absoluta hängivenhet. Klyvningen mellan ledare och följare är stark inom auktoritära och kultiska organisationer (Alvesson & Spicer 2018). Det leder till att medarbetare i de underordnade organisationerna endast tillåts tänka innanför ramarna och de förväntas utgå ifrån att deras ledare ser det stora sammanhanget och vet bäst (Yukl 2012). Den här typen av ledarskap är inte speciellt uppskattad i västvärlden och få medarbetare i organisationer förväntas visa total hängivenhet, utan någon form av eget initiativ uppmuntras nästan alltid. Ett redskap som används i ledarnas process för att fördumma medarbetarna kallas transformerande ledarskap. Ett transformerande ledarskap innebär att "ledare transformerar följare" för att förvandla medarbetarna från självcentrerade individer till hängivna medlemmar av en grupp. Transformerande ledarskap är en typ av moralförbättrande och förväntas ge sina medarbetare individuell omtanke, intellektuell stimulans samt inspiration (Bass 1985). Utgångspunkten för ett transformerande ledarskap är att ledare ser sig själva som överlägsna personer med en tydlig vision. Med den utgångspunkten skulle initiering av kritiskt tänkande vara kontraproduktivt då det skulle försvåra ledarnas arbete med att transformera sina medarbetare (Alvesson & Spicer 2018).

3.3.2 Strukturgenererad dumhet

Byråkratiska processer har sina fördelar och nackdelar. Fördelarna kan innebära att det skapas ordning och opartiskhet men många gånger leder det till att oordning skapas då för mycket byråkrati försvårar det hela. Därmed kan byråkratiska strukturer vara praktiska men även den totala motsatsen (Alvesson & Spicer 2018). Medarbetarna tvingas många gånger finna sig i byråkratiska förordningar vilket medför att de frigör sig från tankearbete och beslut. Det händer att medarbetarna blir arga och frustrerade på krångliga regler men i de allra flesta fall anpassar

sig medarbetarna utan att lägga någon större tankeverksamhet på de. Det innebär att medarbetarna slutar ställa frågor och tänka självständigt (Engdahl & Larsson 2011). Strukturer, regler och rutiner tänker åt medarbetarna och de flesta följer dessa utan att reflektera eller skänka någon djupare tanke i de. Som tidigare nämnt kan detta både ge positiva och negativa outputs. Ur ett effektivt och praktiskt perspektiv kan den här processen vara positiv då den tillåter medarbetarna arbeta med själva proceduren och arbetsuppgifterna utan att behöva ta reda på vad som behövs göras, hur och varför. Vidare kommer den här typen av dumhet ge en djupare förståelse för hur regler och rutiner skapar dumhet i en organisation (Alvesson & Spicer 2018).

Tillit till systemet är en annan del av den strukturgenererade dumheten som skapas genom att medarbetarna har en tro på att organisationen ska nå upp till de förväntningarna som uttalats utåt. Dessa förväntningar kolliderar ofta i praktiken med vad som faktiskt händer i organisationen (Blennerger 2017). Trots att medarbetare ofta vet om att det som utlovats inte genomförs på arbetsplatsen kan de ändå ha en stark tro på systemet och arbeta extremt hårt samt värdera företaget högt gentemot resten av världen. Att anpassa sig efter formella regler är inte fel utan många gånger förnuftigt men ibland kan utsträckningen av dessa regler vara så stor att de fokuseras mer på att alla krav ska uppfyllas än att faktiskt få jobbet gjort på ett bra och korrekt sätt (Alvesson & Spicer 2018).

3.3.3 Imitationsgenererad dumhet

I dagens moderna organisationer är det viktigt för chefer och styrelser att visa att de hänger med. Det innebär att de hoppar på nya trender slaviskt vilket medför att nya initiativ ofta visar sig. De nya initiativen kan ibland vara effektiva, men för de mesta är de omöjligt att förutspå i förhand och många gånger även i efterhand eftersom intresset att utvärdera och ta reda på det faktiska resultat är svagt. Att följa trender och göra likadant som andra organisationer kan vara positivt men många gånger innebär det att organisationen gör något som inte är tekniskt eller ekonomiskt förnuftigt, men det ger en viktig positiv effekt vilket är att de får organisationen att se bra ut (Alvesson & Spicer 2018).

Att skapa en rätt yttre bild och anpassa sig till de förväntningar omvärlden har på organisationer är viktigt idag. Detta beror på att chefer idag är konformister och har som ambition att göra som andra gör och undvika att sticka ut. Det här kan ge organisationen stora inre problem. Genom en brist på kopplingen mellan den bild som organisationen vill ska porträtteras utåt och starkt styrt praktiskt arbete kan ge konsekvenser såsom frustration, avsaknad entusiasm och cynism, vilket är dåligt för organisationen ekonomiskt (Alvesson & Spicer 2018).

3.3.4 Kulturgenererad dumhet

En viktig del för att en organisation ska fungera är dess kultur. Kulturen bidrar till kollektiva handlingar, samordnar medarbetare, medför en kollektiv känsla av mening samt genererar en gemensam identitet. Organisationskulturen bidrar till att konflikter och förvirringar minskar eftersom de anställda skapar en gemensam verklighet för deras arbetsplats (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre 2015). Förutom de positiva aspekterna finns det även negativa. Organisationskulturer kan skapa tunnelseende och konformitet samt hindra individuellt tänkande. Funktionell dumhet går alltid att finna i organisationskulturer och den bidrar till koordination och integration vilket innebär att de är en viktig resurs för effektiviteten i en

organisation. Därmed är organisationskulturer både en viktig kompass för organisationer samtidigt som de är ett psykiskt fängelse (Alvesson & Spicer 2018).

Några gemensamma faktorer i många organisationskulturer handlar om att vara optimistisk, förändringsorienterad, nu-fokuserad, unik och icke-hierarkisk. Dessa värderingar kommer med många fördelar då optimism innebär att medarbetare fokuserar på de positiva aspekterna och undviker klagomål och negativitet. En fixering vid förändring gör organisationen mer dynamiska, genom att fokusera på nuet blir människor mer handlingsorienterade och att värdera icke-hierarkier medför att medarbetare känner sig som en del av gemenskapen. Alla dessa byggstenar bidrar till att gruppen känner sig närmare varandra och engagerar sig mer i sitt arbete. Dessa gemensamma kulturella faktorer medför risker och en stor risk är försummelse. Exempelvis medför optimismen att det blir tabu att tala om dåliga nyheter, en stark fixering på nuet innebär att viktiga lärdomar ignoreras och en motvilja mot hierarkier medför att viktiga maktskillnader ignoreras. Detta kan ge allvarliga konsekvenser för framtiden. Genom att till exempel inte tala om problem eller negativa resultat blir det svårt att skapa en förändring (Alvesson & Spicer 2018).

3.4 Teoriernas relevans för studien

De begrepp som presenterats och diskuterats ovan kommer att användas för att kunna besvara studiens syfte med tillhörande resultat. *Human resource management* bör kunna ge stöd till syftet med denna studie som handlar om omhändertagandet av medarbetarna på arbetsplatsen. Då denna teori förhåller sig till de mänskliga resurserna och dess viktiga funktion finns flertalet relevanta utgångspunkter att hämta vid analysen av resultatet. Detta utgörs exempelvis av de centrala begreppen kompetensutveckling och strategiskt ledarskap som managementreceptet behandlar. Detta tillåter oss kunna identifiera hur medarbetarnas kompetenser och erfarenheter tas tillvara i samband med medarbetarsamtal och målsättning vilket är ett viktigt moment för organisationsutveckling. Begreppet *frikoppling* indikerar att medarbetarsamtal identifierar vilket utrymme som verksamhetens anställda får att förhålla sig till målsättningar och hur detta implementeras i verkligheten. Baserat på denna modell kan urskiljas därmed hur verksamhetens medvetna eller omedvetna frikoppling påverkar företagets anställda och deras uppfattning av organisationen. Detta kan bidra till en nyanserad bild om den bakomliggande effektiviteten samt hur tanken om medarbetarsamtal som kontrollverktyg fungerar som tänkt. Fenomenet *funktionell dumhet* är det moment som önskas kontextualiseras inom den aktuella studiens ämnesområde. Med hjälp av de presenterade varianterna av funktionell dumhet bör resultatet kunna analyseras utifrån reflektionen av det faktiska förhållningssättet på företaget i förhållande till uppsatta mål. Detta är ett väsentligt moment i samband med identifiering om varför organisationen har vissa medvetna eller omedvetna beteendemönster eller handlingar som inte stämmer överens med visionerna. Sammanfattningsvis ger dessa begrepp relevanta insikter och utgångspunkter som kan hjälpa ledare och medarbetare att utforma mål som är hållbara och betydelsefulla.

4 Metod

Följande kapitel presenterar argument samt förklaringar om varför metodvalet är mest lämpat för det undersökta ämnesområdet. Bland annat redogörs metodval, urval och etiska överväganden i kapitlet. Vidare följs detta upp av en diskussion där författarna tar hänsyn till trovärdighet- samt autencitetskonceptet. Till sist presenteras en metoddiskussion för att sammanfatta och reflektera hur den valda metoden samt andra varianter av metoden påverkar resultatet av studien.

4.1 Metodval

Syftet med denna studie är som tidigare nämnt att undersöka medarbetarsamtalets funktion samt hur de fungerar som kontrollverktyg. Fortsättningsvis syftar studien till att skapa en förståelse om verksamheternas fokus på kärnverksamheten i förhållande till att utveckla medarbetarna på arbetsplatsen. Detta för att i sin tur ge förslag till ledare och medarbetare om hur målen på arbetsplatsen bör utformas på ett relevant men också hållbart sätt. Studiens syfte kan uppnås genom både en kvalitativ samt kvantitativ metod. För att kunna försäkra sig om mer ärliga samt uppriktiga svar bör konfidaliteten tas i beaktning (Singer, Von Thum & Miller 1995). Anonyma enkätundersökningar tillgodoser detta moment eftersom det leder till en ökad sannolikhet att respondenternas svar är uppriktiga och ärliga. I jämförelse till kvalitativa intervjumetoder så finns det en problematik i respondenternas uppriktighet vid framförallt frågor som anses vara personliga eller känsliga. Respondenterna är inte anonyma för författarna även om framställningen av studiens resultat är anonymt (Singer, Von Thum & Miller 1995). Det viktiga momentet i denna problematik handlar om intervjutekniken hos författarna. Med hjälp av genomtänkta och väldefinierade frågor går denna osäkerhet att undvika som ökar tillförlitligheten i studien. Oavsett är osäkerheten något som alltid bör tas hänsyn till i metodreflektion och resultatet. Fördelarna med den kvalitativa metoden är att författarna får en mycket djupare insikt inom forskningsproblemet de möjligheten kring en ökad förståelse av svaren tillkommer (Bryman & Bell 2017). Vidare beskriver författarna hur detta metodval är den mest använda i samband med att forskare studerar kunskapen och sociala aspekter inom det mänskliga fenomenet. För att kunna besvara forskningsfrågorna tillhörande studien krävs en ökad förståelse av respondenternas svar vilket ytterligare tyder på att en kvalitativ studie är lämpligast. Detta då frågorna syftar till att identifiera eventuella sammanhang inom medarbetarsamtalen och därmed kräver detaljerad information om området. Då studien syftar till att få en djupare insikt inom ämnesområdet har därmed en kvalitativ studie genomförts.

Vid kvalitativa forskningsmetoder är det svårt att replikera alla insamlingstillfällen då dessa ofta skiljer sig beroende på personen i fråga som ska intervjuas, respondentens svar och andra liknande faktorer. Vid studier med fler än en författare uppstår det i många fall att frågan kan ha tolkats olika och därmed ställs olika av forskarna (Bryman & Bell 2017). Det är därmed viktigt för författarna att mellan intervjuerna diskutera det material som erhållits för att säkerhetsställa att intervjuerna sker med lika förutsättningar. Detta ökar sannolikheten för en säkrare intervju och därmed bättre intervjuresultat. Under intervjuernas gång bör även de begrepp som kan tolkas definieras för respondenten vilket skapar lika förutsättningar för alla att besvara frågorna. Genom att ljudinspela alla tillfällen har även båda forskarna möjlighet att ta del av inspelningen vid resultatsammanställningen. Vid konstruktionen av intervjumallen bör även författarna tillsammans diskutera vad intervjuerna ska resultera i för att nå studiens verkliga syfte (ibid).

4.2 Urval

Studiens undersökning riktas mot totalt fyra företag inom Sverige. Dessa är verksamma inom olika typer av branscher där totalt 16 intervjuer har genomförts. Inom Bryman och Bells (2017) framförande om tillämpandet av kvalitativ forskningsmetod beskrivs ett målinriktat eller målstyrt urval vara det mest använda tillvägagångssättet. Detta moment handlar om att forskarna anpassar sitt urval utefter de nödvändiga kriterier som de utformar för att kunna besvara studiens forskningsfrågor. Bland de vetenskapliga studier som har tagits del av under forskningsprocessen har ingen fokuserat eller syftat till hur medarbetarna möjligen ifrågasätter sin vardagliga prestationsbeskrivning eller måluppföljning. Detta är därmed utgångspunkten för undersökningens kriterier där det första kriteriet handlar om att studien har tagit del av flera roller inom de olika företagen. För att undersöka sammanhanget om medarbetarnas föreställningar behöver en förståelse finnas kring hur verksamhetens mål och visioner förbinder sig till utformningen och uppföljningen av medarbetarnas prestationer. Därmed har intervjuer genomförts med HR-medarbetare, chefer och medarbetare som presenterar hur visionerna implementeras i verkligheten. Respondenterna har inte någon direkt arbetsrelation till varandra. Därmed har inte både HR-medarbetare, chefer eller medarbetare som genomför medarbetarsamtal med varandra intervjuas. Ännu ett kriterium i urvalet berör tiden respektive respondent varit verksam i sin befintliga roll. Alla medverkande har arbetat inom sin roll i åtminstone tre år för att förutsättningar om erfarenhet ska finnas. Cheferna har även ett ansvar över en arbetsgrupp innehållande minst fem medarbetare där den geografiska placeringen är densamma oavsett rollbeskrivning.

Efter utformningen av kriterierna kontaktades relevanta företag som stämde överens studiens förutsättningar. Det har inte lagts någon värdering i andra omvärldsfaktorer såsom vilken ort företaget är verksam inom eller vilken branschtillhörighet som råder. Beslutet om att inte studera en viss bransch handlar om att medarbetare är något som finns inom alla verksamheter och hur den studerade problematiken därmed berör alla företag. I studien har inte de undersökta branscherna skiljas på eller analyseras individuellt utan fokuset kommer ligga på respondenternas intryck och erfarenheter kring medarbetarsamtal i sin helhet. Egenskaper som ålder eller kön är inte heller något som har tagits i beaktning vid urval, analys samt diskussion. Då studien riktar sig gentemot tre olika roller på en arbetsplats har respondenterna delats upp inom kategorier tillhörande yrkesrollen. Resultatet kommer därmed att presentera HR-medarbetare, chefer och medarbetare.

Företagen som medverkat i undersökningen har ungefär mellan 100–300 anställda. Gällande storleken på verksamheterna hade resultatet sannolikt avvikit om intervjuerna genomförts på mer omfattande verksamheter. Detta då medarbetaransvaret i många fall är mer utbrett vilket i sin tur leder till att cheferna är mindre närvarande sett till medarbetarnas och gruppens vardagliga prestationer vilket gör de mindre uppmärksamma (Maran, Baldegger & Klösel 2022). En tänkbar påföljd handlar om hur resultatet i detta fall skulle kunna skildra hur kontrollen på arbetsplatsen är bristfällig med tanke på för stort grupp- och medarbetaransvar. Vid förfrågan av medverkande i denna undersökning ställdes den första frågan genom mejl. Majoriteten av förfrågningarna bemöttes positivt och många intervjuer bokades därmed i samband med första kontakten där ett informationsbrev skickades ut. Intervjuerna har skett under olika tidsperioder med tanke på den varierande tillgängligheten hos respondenterna. Samtalen genomfördes under våren 2022, veckorna 12–14.

4.3 Datainsamlingsmetoder

Genomförandet av studien utfördes genom semistrukturerade intervjuer tillsammans med HR-medarbetare, chefer och medarbetare. Denna typ av teknik innebär att intervjun utgår från en mall som fastställts av forskarna innan empiriinsamlingen (Bryman & Bell 2017). Denna variant ger även möjligheten att under intervjuens gång korrigera intervjumallen beroende på det svar respondenten givit. Därmed ges det utrymme till följdfrågor för att kunna få en djupare inblick i svaret och upplevelsen av situationen (Keeys 2020). Vid intervjutillfällena har båda författarna inte medverkat vilket gör att semistrukturerade intervjuer föredras då det ger upphovet att låta intervjuer förhålla sig till det önskade relevanta temat för studien i form av följdfrågorna. Utrymmet tillåter författaren förklara begrepp och sammanhang för respondenten under intervjuens gång. Syftet med den kvalitativa forskningen handlar om att få ut relevant information i största utsträckning utifrån det man får berättat för sig vid intervjutillfället (Bryman & Bell 2017). Frågorna som därmed utformats till intervjumallen har i synnerhet formulerats till öppna frågor med fokus inom det undersökta temat som ger respondenten möjlighet att prata och berätta fritt om deras upplevelser och tankar. Nya aspekter som tidigare inte bemötts, förväntats eller diskuteras får därmed möjlighet att uppdagas när justeringar i intervjumallen tillåts (Jacob & Fugerson 2012). Vid strukturerade intervjuer ges inte likvärdigt utrymme för klargörande av sina svar vilket i sin tur ger bristande inblick i området. Metoden kring ostrukturerade intervjuer hade å andra sidan försvårat det för författarna vid jämförbarheten av insamlingen med tanke på att intervjuerna endast utfördes individuellt och inte gemensamt. Utförandet av denna variant leder till att likheten kring intervjugången inte kan säkerhetsställas (Bryman & Bell 2017). Datainsamlingsmetoden som därmed har valts till denna studie är semistrukturerade intervjuer. Intervjumallen som utformats har baserats på studiens syfte med tillhörande forskningsfrågor. På så sätt har nyckelbegrepp så som kompetens samt innebörden av samtalen varit de grundläggande byggstenarna till att kunna utforma frågor till respondenterna. Tillsammans med tidigare presenterad forskning har viktiga moment bland medarbetarsamtalen kartlagts och därefter har frågor utformats för att få med en så nyanserad bild som möjligt av det studerade ämnesområdet.

Genomförandet av intervjuerna har skett i form av fysiska träffar men även genom den digitala lösningen *Zoom* beroende på respondentens tillgänglighet samt önskemål. Oavsett vilket tillvägagångssätt som valts har alla intervjuer ljudinspelats för att kunna säkerhetsställa en korrekt transkribering av respondenternas svar. Bryman och Bell (2017) förklarar hur det är till fördel att ljudinspela intervjuer då författarna säkerhetsställer att den väsentliga informationen finns sparad inför resultat samt analysarbetet. Viss problematik finns vid inspelningar som presenterades inom kapitlets inledande del som innefattas av begränsade formuleringar vid intervjuens gång med tanke på vetskapen om att svaret finns sparad (ibid). Fördelarna övervägde däremot nackdelarna vilket innebär att intervjuerna spelades in i samband med informanternas godkännande. Transkriberingen av materialet kategoriseras i sin tur till förbestämda kategorier som representerar de olika modeller som studien utgår från. Kategoriseringen har färgkoordinerats för att i sin tur framföras i resultatkapitlet som ger upphovet till att all relevant information sammanställs samt inkluderas. De enskilda respondenterna har presenterats med fiktiva för att underlätta framställningen av resultatet. Namnen är inte specificerade kring kön utan varje respondent har fått ett slumpmässigt namn tilldelat. Den bakomliggande orsaken till dessa specificeringar beror på att medarbetarsamtal anses vara oberoende av ålder eller kön.

4.4 Forskningsansats

Bryman och Bell (2017) beskriver hur en förståelse om skillnaden mellan induktiv och deduktiv teori är grundläggande för att kunna uppfatta sambandet mellan teori och forskning. Vid förklaring av relationen mellan teori och praktik är det deduktiva synsättet det vanligaste att använda. Denna ansats förhåller sig till om att dra slutsatser om enskilda fall medan en induktiv ansats istället syftar till att teorin utformas utifrån olika fall. Den abduktiva ansatsen skiftar fokuset till att dra slutsatser från det insamlade materialet som i sin tur bidrar till teorier som redan existerar. Då forskningsansatsen spelar en stor roll samt är grundläggande för metoden ses den abduktiva forskningsansatsen som mest gynnsam inom studien (Bryman & Bell 2017). Författarna förklarar vidare hur denna forskningsansats kombinerar fördelar av både det deduktiva samt induktiva tänkandet som i sin tur leder till hur begränsningar som tillkommer vid tillämpning av dessa enskilt minskar. Begränsningar som kan uppstå vid ett enskilt utövande av den deduktiva ansatsen handlar om hur forskarna endast tryggar sig till en bestämd logik vilket försvårar vilken teori som därmed är mest relevant och bör prövas. I det induktiva tänkandet brukar problematiseringen syfta till att oberoende mängd insamlat datamaterial kan teoriformuleringen ändå vara svår och bristande. Vid ett abduktivt tänk tillåts datamaterialet granskas djupare. Detta leder i sin tur till att inom en bredare utsträckning kan utveckla en befintlig teori (ibid). Möjlighet kring att växla mellan teori och den tidigare forskningen tillsammans med det insamlade materialet ges, vilket har gjorts inom denna studie och därmed har den abduktiva ansatsen valts.

4.5 Trovärdighet och autenticitet

Begreppet *trovärdighet* ger en uppfattning om studiens äkthet. Det är fördelat inom fyra olika kriterier som representeras av *tillförlitlighet*, *pålitlighet*, *överförbarhet* samt *konfirmering* (Bryman & Bell 2017). Följande stycke innehåller förklaringar samt diskussion gällande begreppen och hur dessa beaktats i studien.

Kriteriet *tillförlitlighet* har inom studiens gång tillämpats på så sätt att all datainsamling sparats under hela processen fram tills dess att studien publicerats. Detta för att under hela studiens gång ha möjlighet att kontrollera hela eller delar av materialet för att i sin tur undvika missuppfattningar i intervjumaterialet. Vidare beskriver Bryman och Bell (2017) hur återupprepning av studien ökar tillförlitligheten. Gällande arbetets *pålitlighet* kan metoden under hela studiens gång förklaras som planerad. Detta utgörs bland annat av utformandet av intervjumallen till hur hanteringen av datamaterialet bör tillämpas. Med en ständig beredskap och analys av tillvägagångssättet ökar pålitligheten då möjlighet till att diskutera och eventuellt kritisera arbetsprocessen ges (ibid). Det aktiva valet om att inte intervjua individer från samma arbetsgrupp med direkt arbetsrelation till varandra är ytterligare en aspekt som ökar pålitligheten. Detta då en trygghet skapas kring att ens medarbetare eller chef inte utläser och identifierar uttalanden gjorda av en kollega som skulle kunna upplevas vara känsligt. *Överförbarheten* i studien framställs genom att respondenternas uttalanden jämförts med varandra för att finna likheter och skillnader i materialet. Därefter har respondenternas utsagor framställts i resultatkapitlet som på ett tydligt sätt representerar och ökar överförbarheten. Detta enligt resonemanget att det är andra individer som avgör om det finns en möjlighet till överförbarhet eller inte (ibid). Bryman och Bell (2017) förklarar hur *konfirmering* handlar om hur forskarna under hela arbetsprocessen måste säkerhetsställa att man handlat i god tro även om det är svårt att få forskningen fullt objektiv när den baseras på sociala konstruktioner. För att ta hänsyn till detta kriterium har det exempelvis vid insamlingen av tidigare forskning sökts

efter studier som både lyfter positiva samt negativa aspekter kring hanteringen av medarbetarsamtal. Detta för att få en balanserad uppfattning om det studerade ämnet. Ser vi till intervjufrågorna har dessa exempelvis utformas som öppna frågor istället för att skapa ledande frågor. Detta för att ge respondenten möjlighet att beskriva sina upplevelser utifrån egna preferenser och inte författarnas egna uppfattningar. Datamaterialet har analyserats utifrån respondenternas svar och har inte tolkats av författarna som syftar till att det i största mån funnits en genomgående objektivitet i processen.

4.6 Etiska överväganden

Vid en god forskningssed ansvarar forskaren över de som på något sätt kan ha inflytande på resultatet men också de som medverkar i studien (Vetenskapsrådet 2017). På grund av detta finns det flertalet etiska principer som behöver ernås vid en företagsekonomisk forskning (Bryman & Bell 2017). Vidare framför författarna sex regler som inom dessa etiska principer. Till att börja med lyfts bland annat *informationskravet* som handlar om att respondenterna behöver informeras om syftet med studien vilket i denna aktuella studie gjordes genom att skicka ut ett informationsmail till de medverkande respondenterna. Enligt *samtyckeskravet* har de tillfrågade tydligt fått en förfrågan om medverkan där möjligheten fanns att avstå om det inte fanns något intresse att delta i undersökningen. Enligt Vetenskapsrådets (2017) rapport framgår det även hur denna regel i vissa fall också tar hänsyn till hur respondenternas val att inte medverka kan påverka resultatet. Inom den aktuella studien var det endast ett företag som inte hade möjlighet att medverka vilket bedöms inte påverka resultatet. Vidare har *anonymitets-* och *konfidentialitetskravet* tagits i beaktning då studien representerades av ett anonymt deltagande bland respondenterna. Respondentens identitet ska inte kunna avslöjas av en utomstående individ (Bryman & Bell 2017). Detta anträffas genom att presentera materialet utifrån respondenternas arbetsroll utan någon koppling till bransch, företag, namn eller kön. Ännu en trygghet för respondenternas anonymitet handlar om hur intervjuerna inte görs med arbetskollegor med direkt relation med varandra. Detta skyddar därmed den enskilda individen samtidigt som företagets identitet också tryggas genom att tillåta de vara anonyma. Detta övervägande har varit ett val gjort av forskarna men också en önskan från vissa verksamheter. Den bakomliggande orsaken till valet om att anonymisera företagen handlar om inte skada verksamheten och dess tillhörande rykte. Vid de tillfällen där företagets eller respondentens anonymitet riskerar att avslöjas, har informationen uteslutits vid presentation av materialet. Information om att uppgifterna som framkom under intervjutillfället endast är i syfte till att användas ur forskningssynpunkt har delgetts respondenterna. Vidare upplystes de även om hur inspelningarna kommer att makuleras efter studien färdigställt. Allt insamlat material från respondenterna har förvarats på så sätt att endast författarna haft tillträde till detta vilket är ett ytterligare moment som stärker konfidentialiteten.

4.7 Metoddiskussion

I största mån har förfrågan om deltagande till studien gjorts genom att själv ta kontakt med HR-medarbetare, chefer och medarbetare än att en viss ansvarig förmedlar vidare informationen. Detta val beror på risken om hur den ansvarige har möjlighet att vara selektiv i utskicket till nästkommande möjliga respondent som kan påverka studiens resultat. Exempelvis kan en medarbetare väljas ut som inte förväntas göra någon invändning på företagets sätt att hantera medarbetarsamtalen. Detta har undvikits vid tre av fyra medverkade verksamheter. Därmed har inte denna risk identifierats som något betydande för undersökningens resultat. Vidare har valet

om de objektiva frågorna i intervjuerna bidragit till en nyanserad uppfattning om respondenternas vision om verkligheten eftersom författarnas åsikter inte ska identifieras och kunna påverka svaren. Därmed är intervjumallen koncis för att ge ett större utrymme för följdfrågorna som utformas efter de svar som erhålls av frågorna i mallen. Eftersom studien inte är inriktad på en specifik bransch eller företag kan resultatet även antas vara mer tillförlitligt eftersom verksamheterna inte har verkan på varandra.

En annan begränsning med den aktuella studien berör respondenternas senaste erfarenheter kring just medarbetarsamtal. Med tanke på Covid-19 pandemin har många verksamheter i många fall fått ta till tillfälliga och improviserade lösningar för att kunna lösa digitaliseringen som varit en stor efterfrågan under denna tid (Bellman et.al 2021). På grund av detta kan möjligtvis medarbetarsamtalen inte haft samma effekt som innan pandemin då respektive företag inte haft de verktyg som krävs. Därmed valdes respondenter med minst fyra års erfarenhet av deras roll för att minska pandemins påverkan av resultatet. På detta sätt finns en visshet att utsagor och upplevelser också baseras på hur medarbetarsamtal såg ut innan pandemin.

Då intervjuerna inte skett tillsammans med båda författarna kan detta påverka tillförlitligheten och genomförbarheten av intervjuerna. Detta moment har därmed stärkts genom att ha en kontinuerlig uppföljning mellan de intervjuer som genomförts för att säkerhetsställa att syftet med dessa överensstämmor mellan författarna. Då samtalen spelades in har även materialet transkriberas av personen i fråga som inte var närvarande vid intervjun för att säkerhetsställa materialets relevans för studien och om det uppfyller det som undersöks. Kodningen skedde slumpmässigt av båda författarna för att sedan tillsammans gå igenom materialet.

Semistrukturerade intervjuer är den datainsamlingsmetod som valts för den aktuella studien. Då förkunskaper samt erfarenheten om det studerade ämnet fanns i viss bristande uppfattning anses denna metod mest lämplig för att ha möjlighet till att ta del av andra infallsvinklar som inte förstås i förhand. Den kvalitativa metoden ger en nyanserad bild av det undersökta ämnesområdet. Vid en kvantitativ metod hade resultatet framgått i tydligare svar, dock är inte detta något som anses krävs i studiens syfte. Istället ger den valda metoden möjlighet att skildra ämnesområden på ett rättvist sätt.

5 Resultat

Kommande kapitel presenterar det resultat som har framkommit bland de semistrukturerade intervjuerna som genomförts. Studien har fokuserat på vilken funktion som medarbetarsamtal fyller för att vidare kunna kontextualisera fenomenet funktionell dumhet i processen. Det som har undersökts handlar därmed om samtalen fungerar som tänkt och hur de används som kontrollverktyg. De utsagor som framkommer i resultatet tillsammans med analysen samt diskussionen har upphovet att ge förslag till ledare och medarbetare om hur målen på arbetsplatsen bör utformas på ett relevant men också hållbart sätt. Uppsatsen utgår från följande frågeställningar:

- Vilken funktion har medarbetarsamtalen i verksamhetens målstyrning?
- På vilket sätt bidrar medarbetarsamtal till de anställdas kompetensutveckling?

Inledningsvis kommer uppfattningen om medarbetarsamtal fördelas mellan de tre olika roller som har intervjuats inför denna studie. Varje respondent kommer även att tilldelas ett fiktivt namn. Denna redogörelse kommer att presenteras bland olika ämnesområden som lyfts under intervjuernas gång. Bland annat kommer struktur, utveckling, välmående samt målsättning och utvärdering behandlas vid presentationen av resultatet. Till sist görs en summering av de mest framträdande tillvägagångssätten samt områden som lyfts upp av respondenterna.

5.1 HR-anställdas uppfattning om medarbetarsamtal

Följande del representerar resultatet som framkommit från de respondenter som arbetar med HR-relaterade frågor. Enligt den intervjumall som har utformats för denna yrkesroll berörs områden som utformning samt struktur av medarbetarsamtal på arbetsplatsen. Innebörden av dessa samtal är även något som diskuterats under intervjuerna för att i sin tur kunna urskilja den eventuella associationen till verksamhetens visioner och mål.

För att kunna tydliggöra presentationen av resultatet har respondenterna erhållit varsitt fiktivt namn vilket redovisas enligt tabellen nedan:

Lukas	Frida	Jesper	Lars
-------	-------	--------	------

5.1.1 Struktur och tydlighet

Samtliga HR-anställda har i sina intervjuer lyft vikten av att ha en tydlig handlingsplan i förhållande till verksamhetens medarbetarsamtal. Till att börja med arbetar organisationerna med målbilder kring vad de önskar nå och utveckla, detta i form av visioner och mål för verksamhetens helhet. De är även överens om att affärsmålen ska speglas i de individuella mål som sätts hos medarbetarna. Detta sammanhang beskrevs bland annat av Lars rationella uttalande:

“Där vi nu sätter övergripande mål för företaget som helhet och sedan bryter ner detta på alla affärsområden och sedan sätter upp delmål som ska mynna ut i att det ska bli lättare för chef och medarbetare att sätta mål som ligger i linje med våra övergripande mål. Det tror jag är jätteviktigt för att man som medarbetare ska se vad gör jag och vad bidrar jag med för att nå till företagets framgång och resultat. Då behöver vi som företag ha en tydlig målbild, vart vill vi? Annars spretar vi åt alla håll. Utan få en bra effekt i att så många som möjligt drar åt samma håll. Fokuserar, för de är lite de som handlar om målsättning, de är ju en avgränsning. För man kan ju arbeta hur brett och med hur mycket som helst. Men för att försöka få lite effekt i de så smalnar vi av de.” - Lars

Inom de verksamheter som har intervjuats finns det tydliga visioner och mål respondenterna förklarar vid respektive intervjutillfälle. Det beskrivs finnas en tydlig relevans bland dessa som på ett naturligt sätt ska kunna identifieras med alla grupper och enskilda medarbetare på arbetsplatsen. För att kunna underlätta sammanhanget beskriver Frida kommunikationens betydande roll i detta. Hon menar att det måste finnas en uppriktighet mellan alla de anställda inom bolaget för att kunna driva och utveckla arbetet kring framväxt. Det bör därmed finnas ett intresse och tillgänglighet från ledningen kring cheferna samt medarbetarnas ståndpunkt i dessa. Även Lukas, Jesper och Lars svar i intervjuerna tyder på ett liknande tankesätt som Frida. Bland annat beskriver Lukas också hur chefernas roll i identifiering av visioner och mål alltid ska tas hänsyn till i chefers ledarskapsstil. Genom att vara införstådd i dessa och ha dem i åtanke i sitt coachande vägleds även medarbetaren åt önskat håll. Både Jesper och Lars förklarar hur cheferna men framförallt medarbetarna behöver vara införstådda i de målsättningar som verksamheten har för att i sin tur kunna identifiera sin roll till dessa och förstå på vilket sätt de individuellt kan bidra till det önskade resultatet. De menar att de på sin arbetsplats behöver denna tydlighet och anknytning för att känna en delaktighet till gemenskapen.

Vid frågan om regelbundenheten kring medarbetarsamtalen har respondenterna återigen ett liknande synsätt. Det framkommer därmed att täta samtal med sina medarbetare leder till ett mer effektivt arbete för chefen samt den anställdes utveckling. Majoriteten av respondenterna beskriver att medarbetarsamtal eller uppföljning behöver ske månadsvis eller kvartalsvis. Tillvägagångssättet leder i sin tur till ett relationsfrämjande moment som de HR-anställda önskar. Vidare är ett närvarande ledarskap något som framkommer bland intervjuerna. Genom att ha chefer på arbetsplatsen som själva ser och hör medarbetarna samt deras tillhörande prestationer skapas möjligheten att ur andra perspektiv kunna förstå sina anställda. Exempelvis lyfter Jesper detta moment genom att säga: *“Därför är det oerhört viktigt att ha en närvarande chef som till att börja med ser vad den enskilda individen eller gruppen arbetar med för att kunna förstå vad för mål som är relevanta för den anställde och gruppen i sig”*. Både Lukas och Frida menar att en närvarande chef även kan utläsas genom att tillsammans med sina medarbetare diskutera fram de individuella målsättningar som medarbetaren ska ha. Målsättningar som de anställda har behöver ligga i linje med visionerna som finns på arbetsplatsen, men den viktiga aspekten i detta handlar om att medarbetaren behöver förstå syftet och kunna förena sin roll med dessa. Produktiviteten i detta handlar om att den enskilda medarbetaren själv behöver sätta sina mål och driva sin egen utveckling med stöttning av chefen. Detta gör det därmed tydligt kring hur det individuella arbetet bidrar till den stora helheten. Intervjun med Lars avviker i viss omfattning där han istället fokuserar på förmågor, verktyg och resurser. Därmed framkommer det inte något fokus i själva synsättet om hur mål för medarbetaren ska utformas, svaren tyder istället på att detta är en prägel som varje chef sätter individuellt. Därav framkommer det inte hur Lars ser till individuell målsättning.

Strukturen av medarbetarsamtalen sett till mallar, rutiner och eventuell utbildning är något som förekommer bland de olika företagen. I stort sett arbetar alla HR-anställda med att vara en stödfunktion för framförallt cheferna på arbetsplatsen i samband med medarbetarsamtal. Som tidigare nämnt beskriver Lars innebörden av förmågor, verktyg samt resurser. Detta är även något som Jesper också förklarar genom att beskriva hur medarbetarsamtal leds av kommunikation med tillgängliga resurser. Dessa finns därmed för att stödja medarbetaren inom sin utveckling i företaget och det är framförallt upp till chefen att se till att allting fungerar, annars ska de ta hjälp av HR på arbetsplatsen. Frida beskriver hur det inte ska finnas krav i hur cheferna sköter sitt medarbetarsamtal då detta i många sammanhang kan leda till begränsningar. Även resterande respondenter beskriver hur utveckling av medarbetarna ska hanteras och ledas av chefen. I det vardagliga arbetet stödjer därmed de HR-anställda cheferna genom utbildningar, system och lathundar. Det finns ett genomsyrande tankesätt hos alla respondenter vilket handlar om att dessa material endast är moment att förhålla sig till och inte något som måste följas till punkt och pricka. Mycket handlar om samtalsämnen som kan lyftas upp under samtalet. Bland annat är det medarbetarnas hälsa samt egen uppfattning kring prestationerna som informanterna nämner. Dessa frågor syftar till att i ett tidigt skede kunna fånga upp sina anställda om något inte står rätt till. Inom de berörda företaget dokumenteras de mål och liknande som tas upp under samtalet skriftligen.

5.1.2 Utveckling och utvärdering

Det som är viktigt i ett medarbetarsamtal baseras på de riktlinjer som HR avdelningen på arbetsplatsen har utformat. Alla respondenter inom denna yrkeskategori berör att deras och då företagets kompetenser utvecklas genom utbildningar. Tre av fyra informanter beskriver hur dessa minst årligen uppdateras samt moderniseras. Den sista informanten, nämligen Lars menar att materialet uppdaterades senast 2016. Dock instämmer han kring synsättet om att utbildningsmaterial är viktigt för att kunna underlätta för cheferna i deras hantering av samtal med sina medarbetare. Vad det gäller chefernas kompetensutveckling i detta ser det olika ut på alla verksamheter. Både Lukas och Frida beskriver tydligt hur de utgår från att cheferna i sitt ledarskap tillsammans med relationerna på arbetsplatsen själva vet hur de ska gå tillväga, samtidigt som HR avdelningen på arbetsplatsen finns som ett stöd vid behov. Jesper och Lars uttalar sig inte direkt gällande detta område. I intervjumaterialet kan det dock utläsas hur Jesper beskriver att allt material kring medarbetarsamtal finns samlat på deras intranät samtidigt som han är medveten om att många inte hittar dit. Även Lars beskriver som tidigare nämnt att utbildningsmaterialet är gammalt samtidigt som målsättning för medarbetarna är chefens ansvar. Därmed framgår det i resultatet hur cheferna inom verksamheterna är självgående och använder det material som finns som en vägledning och redskap och inte som en exakt mall.

Redskapet som alla respondenter nämner är kommunikation. I intervjuerna med de HR-anställda beskrivs kommunikation vara den bidragande faktorn till att allt ska fungera. Bland annat förklarar Frida hur företaget ska använda sig av kommunikation och inte information. Hon sade: *“Om man liksom ska sammanfatta det hela behöver man ta med sig att när det kommer till att jobba med medarbetarsamtal handlar det om för företaget att säkerställa att det finns bra rutiner och processer, ett bra systemstöd som hjälper och en kommunikation. Alltså kommunikation och inte information, information är enkelspårigt och kommunikation det är mellan flera parter.* Andra faktorer som tyder på att medarbetarsamtal i synnerhet drivs och utvecklas av kommunikation kan uttydas i respondenternas svar från hur målen utvecklas till hur de ska hanteras vid eventuella svårigheter. I alla intervjuerna framgår det hur medarbetarsamtalet inom olika utsträckningar tillåter att målsättningarna utformas för

individens bästa då både chefen men också medarbetaren kan delge sitt synsätt på målen som sätts. Verksamhetens visioner och mål är något som tidigare nämnt enligt cheferna bör implementeras i de enskilda medarbetarnas målsättningar. När dessa i sin tur är svåruppnåeliga identifieras problematiken genom just kommunikation. Frågan diskuteras både hos medarbetarna men i vissa fall vänds de tillbaka till verksamhetens ledning vilket är något som både Jesper och Lars nämner.

Till sist är även utvecklingsmöjligheter något som tas upp under samtliga intervjuer. De HR-anställda ser positivt på att medarbetaren ska driva sin egen utveckling. Dock nämner endast Lukas och Frida vad möjligheterna generellt innebär. Sammanfattningsvis beskriver de båda hur denna utveckling kan bidra till nya roller och möjligheter inom bolaget som de ser positivt på. Resterande informanter syftar istället på utveckling som kompetensutveckling inom en befintlig roll.

5.1.3 Organisationens synsätt

Samtliga informanter beskriver hur företagen i fråga värnar om sina medarbetare. Exempelvis säger Jesper att: *“Vårt tankesätt är nog att medarbetaren är nyckeln till framgång.”* Inom intervjuerna har det framgått hur de HR anställda ser de anställda som viktiga resurser och att det är tack vara de som företaget tillåts att utvecklas. Vid just målsättning av medarbetarna handlar det om att kunna erbjuda det stöd som krävs för att kunna forma sina anställda till den bästa versionen av sig själva. Som tidigare nämnt använder sig alla HR-anställda av något sorts handledning för sina chefer att kunna tillgodose allas behov. I samband med de situationer som uppkommer där har även alla respondenter varit positiva till att kunna omvärdera sina resurser för att kunna nå ut till alla sina arbetare oavsett situation. Sedan har även HR-avdelningen på arbetsplatserna beskrivits som en stöttepelare för sina chefer när de själva inte har tillräckligt med kompetens eller resurser för att vägleda sina medarbetare. Bland annat beskriver Lars det som att han finns där för cheferna på arbetsplatsen när det råder en viss obalans. Jesper och Frida riktar sitt fokus mot resurser i samband med att utveckla den enskilde medarbetaren. Lukas förenar resurserna till eventuella handlingsplaner där alla parter är medverkande för att hjälpa medarbetaren framåt.

Genom att ha vissa analyser av sina medarbetare förklarar Lukas att samtalen mellan parterna blir mer förberett och på så sätt tillåter chefen eller medarbetaren i fråga att kunna inkludera flera synvinklar i processen av målsättning, uppföljning samt utvärdering. En viktig aspekt som framgår bland samtliga respondenter handlar om medarbetarnas hälsa. Genom att ha kontinuerliga samtal främjas relationerna på arbetsplatsen som leder till att de effektivt kan fånga upp eventuella avvikande beteenden eller att den anställde helt enkelt inte mår bra. En infallsvinkel som tas upp av Frida handlar om hur begreppet *prestation* är ganska laddat och hur chefen också behöver förhålla sig till detta. Även om prestationsmål är enklast att förhålla sig till då de är mätbara statistiskt behöver cheferna arbeta coachande samt stöttande. Enligt henne handlar därmed medarbetarsamtal inte endast om prestationer utan det måste även kontrolleras i hur de mår, *“vi är ju faktiskt människor och inte robotar”*. Både Lukas, Jesper och Lars menar också att medarbetarnas prestationer och trivsel speglar hur företaget i sin tur framställs och att det därmed därför är viktigt att ta vara på sina anställda.

De eventuella brister som diskuterades med respondenterna berörde förändring. Alla företag som medverkat genomgår eller har nyligen genomgått någon sorts förändring i samband med sina utbildningar eller tillhörande resurser kring medarbetarsamtal. De olika HR-anställda

beskrev hur de ständiga förväntningarna samt kraven från både samhället, medarbetarna men också den specifika bransch som de är verksamma inom förändrar sina krav i förhållande till den snabba utveckling som sker. Därmed blev den identifierade bristen att verksamheterna inte var tillräckligt utvecklade eller beredda på de omställningar som sker. Ännu ett delat tillvägagångssätt bland respondenterna handlade om att finna en bra struktur och plan att förhålla sig till i samband med förändring och utveckling av de moment som finns. Detta genom att utnyttja alla sina resurser och vara beredd att ta till nya när det krävs.

5.2 Chefernas uppfattning om medarbetarsamtal

I följande del kommer resultatet presenteras från de respondenter som arbetar som chef samt utför medarbetarsamtal. Intervjufrågorna är utformade för att besvara på frågor i områden som kommunikation och struktur, målsättning samt utvärdering, välmående och slutligen utvecklingsmöjligheter. Följande områden kommer presenteras och sammanfattas för att senare i arbetet kunna bilda en uppfattning om chefsens roll i medarbetarnas utveckling och välmående.

För att kunna sammanställa en så tydlig struktur som möjligt av intervjumaterialet kommer respondenterna erhålla varsitt fiktivt namn genomgående i resultatet. Dessa presenteras enligt tabellen nedan:

Sanna	Mattias	Daniel	Lisa	Claes
-------	---------	--------	------	-------

5.2.1 Kommunikation och struktur

Samtliga chefer beskriver vikten av att ha regelbundna medarbetarsamtal. Däremot är det skiljaktigheter i antalet samtal per år. Totalt är det ungefär tre av fem chefer som bedömer att ett passande antal medarbetarsamtal är två gånger per år medan en av cheferna bedömer att samtalen ska ske en gång i månaden, och slutligen anser en av fem respondenter att samtalen ska utföras varannan månad. Den väsentliga skillnaden som finns mellan dem här två strukturerna är kommunikationen mellan samtalen. Daniel beskriver hur det finns en annan form av samtal som fungerar som ett komplement för medarbetarsamtalen som de kallar för coachsamtal. Coachsamtal förklaras vara en kortare dialog mellan medarbetare och teamledare för att skapa en bredare uppfattning av medarbetarens arbetssituation. De chefer som har mindre regelbundna samtal beskriver hur de följer upp medarbetarna på ett nära håll mellan samtalen. Strukturen skiljer sig åt och inom den organisationen som Daniel verkar inom som chef använder de sig av teamledare. Teamledaren beskrivs finnas tillgängliga för medarbetarna för att coacha dem i deras utveckling. Teamledaren har i sin tur två egna samtal per år med medarbetarna samt har fria händer att utöka dessa om behovet finns för medarbetaren. De övriga två cheferna som följer samma struktur med två samtal per år beskriver att den nära vardagliga kontakten med medarbetarna är viktig. Lisa beskriver det på följande sätt *“Sen tycker jag ju inte att dem här samtalen är de allra viktigaste utan jag jobbar nära mina medarbetare och tycker den kontakten vi har till vardags också är väldigt viktig.”* Dessutom förtydligar Claes att samtalen även är individanpassade och regleras efter individens behov.

Vidare beskriver även Mattias hur medarbetarsamtalen är anpassade efter situation och individ genom att avväga vilket behov individen har av medarbetarsamtal. Mattias förklarar hur han har fått testa sig fram och för hitta den lösning som passar hans grupp bäst, vilket är

medarbetarsamtal ungefär varannan månad. Fortsättningsvis understryker han vikten av att känna av situationen och vara flexibel. Vissa perioder där medarbetarna har haft det tuffare har behovet av medarbetarsamtal vuxit och Mattias därmed försökt följa upp medarbetarna oftare.

Sanna beskriver den positiva effekten som mer regelbundna samtal har haft i deras organisation eftersom strukturen har förändrats genom åren.” *Jag ser jättemycket positivt om man har det regelbundet och inte så sällan som en gång per halvår eller år. Det blir liksom för lång sträcka, det händer ju så mycket hela tiden. Ibland är man inne i massa projekt och saker händer jättesnabbt då kanske en månad också är för långt men oftast så känns det lagom och det är ju ingenting som säger att man inte kan justera det. Men genom att ha testat mig fram under min arbetslivserfarenhet har jag landat i att månadsvis känns mest rimligt och effektivt.*” Sanna menar också hur benämningen av samtalen har en betydelse i hur de uppfattas. Respondenterna använder sig av olika termer för sina samtal. Coachsamtal är en återkommande benämning som beskrivs vara mjukare än medarbetarsamtal som också tillför en känsla av att vilja utveckla medarbetarna. Coachsamtal används även i det samtal medarbetarna har med teamledare och syftar också till ett närmare ledarskap som drivs av att coacha i den nära kontakten. Benämningen medarbetarsamtal beskrivs som hårdare och innefatta djupare delar samt de frågor som vissa branscher har som krav på att ställa. Daniels organisation använder inte heller benämningen medarbetarsamtal, de har istället döpt om de till milstolpe.

Majoriteten av respondenterna förklarar att de har någon typ av mall eller rutin som de förhåller sig till vid samtalen. Formaliteten kring mallen skiljer sig åt. Daniel nämner att den är framtagen för att passa deras verksamhet eftersom de är tvungna att innefatta mer formella frågor som deras bransch kräver. På ett liknande sätt förklarar även Lisa att deras mall är uppbyggd samt att den även innefattar mer personliga frågor som exempelvis medarbetarnas välmående. De mallar som finns är framtagna av och i samråd med HR-avdelningen. Sanna beskriver deras mall som en färdplan som är under konstruktion. Den chef som sticker ut i det här avseendet är Mattias som beskriver att de inte har en färdigkonstruerad mall utan de istället genom utbildning ett par gånger om år utvecklar och förnyar information inom personalansvar. Han beskriver organisationens beslut att utesluta en mall på följande sätt *“Vi har ingen exakt mall hur ett medarbetarsamtal ska se ut, utan vi utgår istället från de här tillfällena där vi faktiskt får lära oss hur man gör. Det som man har fått till sig efter dessa är verkligen att man ska göra på sitt sätt men självklart ha några viktiga aspekter i åtanke. För förhåller man sig till en mall så kan det lätt bli opersonligt som gör att man inte får den relation som man kanske vill nå åt. Därmed kanske inte alla mina medarbetarsamtal ser likadana ut eftersom alla personer behöver olika typ av stöd.”*

5.2.2 Målsättning och utvärdering

En av frågeställningarna som cheferna fick besvara var huruvida självständiga de var i att utforma mål för sina medarbetare gentemot ledningen. Cheferna beskriver ett relativt fritt handlingsutrymme gällande medarbetarnas mål. De förklarar även att målen som sätts upp på individ- och gruppnivå inte är styrda av ledningen utan drivs mer av medarbetarna själva. Däremot finns alltid organisationens övergripande mål med som grund för att leda medarbetarna i rätt riktning. Mattias beskriver komplexiteten kring organisationens mål och att de inte alltid är helt enkelt för medarbetarna att förstå vilka mål som är aktuella och hur de hänger ihop. Vidare förklarar han att de är i ett förändringsarbete gällande målsättningen i organisationen då de upptäckte när de tog in en konsultfirma att det fanns totalt 44 mål att förhålla sig till. Därför anser han att detta är en omöjlig och orimlig förväntansbild att ha på

medarbetarna om att de ska förstå alla mål. Beslutet att göra ett omtag är taget av ledningen men beskrivs även vara väldigt välkomnande av medarbetarna. Eftersom processen endast är påbörjad visar Mattias en förståelse för att många av medarbetarna känner sig vilsna i den frågan.

Respondenterna beskriver att den individuella målsättningen skiljer sig väldigt mycket mellan medarbetare. Genomgående förklaras det finnas statistiska mål såsom försäljningsmål samt mer mjuka mål kopplat till medarbetarnas utveckling. De statistiska målen är de mål som respondenterna vid en första anblick tänker på och de förklarar att det finns medarbetare som tydligt motiveras av dem. Fortsättningsvis förklarar de även problematiken kring försäljningsmål både utifrån individen men även organisationen. I några av organisationerna får inte försäljningsmål finnas på grund av etiska skäl medan andra förklarar att problematiken ligger i att de kan påverka medarbetarna negativt. Claes förklarar hur viktig relationen till medarbetaren är för att sätta upp rätt typ av mål på följande sätt: *“Som sagt så går vi bland annat igenom den statistiken som vi får uppifrån och här får man ha lite känsla som chef. Fördelen för mig är ju att jag känner mina kollegor och har en ganska bra uppfattning om vilka som drivs av den här statistiken och vilka som tycker att den mest är jobbig. Därför kanske jag lägger väldigt lite eller ingen fokus alls på den med vissa och mer med andra. De är en skör tråd där hur man ska tänka med den här typen av uppföljning för samtidigt som jag tror att de kan vara nyttigt för individer att se vilka områden de behöver satsa mer på så finns ju risken att de bryts ner helt av en för negativ statistik också”*. Vidare förklarar även Mattias de viktiga i medarbetarsamtal är utvecklingsidan. Men även han beskriver hur det finns de medarbetare som drivs och arbetar väl efter försäljningsmål men med hänsyn till de regler som finns kan de inte rent praktiskt ställa upp den typen av mål. Därför kan försäljningsmålen istället formuleras om och syfta till produktivitet.

Fortsättningsvis förklaras målen även skilja sig mellan medarbetare beroende på hur länge de arbetat i organisationen. Lisa och Daniel beskriver exempelvis att det finns en skillnad mellan medarbetare som arbetat i organisationen i ett år eller i femton år och att målen även bör anpassas med hänsyn till detta. För en relativt nyanställd är relevanta mål de som är kopplade till dess utveckling och utbildningsmöjligheter. Den här typen av mjukare mål beskrivs i längden bidra till resultat även i att försäljningsmålen nås. En liknande tankegång presenteras även för medarbetare som arbetat inom organisationen länge. Mål som kan utveckla en sådan individ kan istället handla om att nyansera sig och delta i förändringarna som sker i organisationen.

En viktig aspekt som framgår i respondenternas svar är vikten av att medarbetarna själva driver sin målsättning och arbete. Cheferna beskriver sin roll vara som ett stöd och bollplank för medarbetaren samt ställa öppna frågor som leder till att medarbetaren utformar en plan på hur den vill utvecklas. Ett begrepp som Daniel lyfter fram som ett ledord är självledarskap. Han beskriver följderna av självledarskap som följande: *“Men det är också en del som vi ser att vi kommer arbeta ännu mer med, vilket kommer leda till både personlig utveckling till den anställda men också gynnar oss som organisation.”* En infallsvinkel som Sanna lyfter fram i sin intervju är tillvägagångssättet för individuell målsättning när personen har svårare att själv landa i vad den vill och önskar. Sanna förklarar då att de brukar utgå ifrån gruppens mål för att sedan bryta ner de till mål som passar individen och som driver den. Att ta sig dit kan ta olika lång tid beroende på individen men genom att börja på gruppnivå kan vägen banas fram för egna förslag.

Fortsättningsvis bads respondenterna att reflektera kring hur de agerar om målen som

medarbetarna satt upp är svåruppnåeliga. Vid återkommande tillfällen beskrev cheferna att det första som bör göras är att gå till botten med *varför* målen är svåruppnåeliga. Respondenterna lyfter orsaker såsom: “Har vi plockat ner målen på rätt nivå för vår grupp? Har vi ansträngt oss tillräckligt mycket? Missade vi något kring medarbetarens kompetens? Hade medarbetaren rätt verktyg för att kunna nå målen? Har jag som chef brustit i att guida och hjälpa under processen? Finns det yttre faktorer i privatlivet som påverkat medarbetaren?”. Genom att identifiera problemet beskriver respondenterna att en lösning kan utformas. Lösningarna kan variera och vara olika omfattande beroende på problemet. Är det däremot ledningens mål som är svåruppnåeliga eller orealistiska beskriver Daniel hur hans grupp många gånger inte ens får reda på de. Utan istället lyfter han problematiken direkt med ledningen och argumenterar för sin grupp. Ett liknande arbetssätt beskriver även Lisa som förklarar hur hon ber ledningen att se över målen och tänka om för att de ska passa hennes grupp. En nyckelfaktor som respondenterna också väljer att lyfta fram är kommunikationen mellan medarbetare och chef samt förtroendet för sin chef. Mattias beskriver det som följande: *“Allt handlar om en dialog och ständig kommunikation mellan varandra. Jag är väldigt tydlig med att man verkligen ska berättas om man känner, jag lägger inte någon sorts negativ värdering i att någon säger att något är tufft just där och då så jag vet att detta arbete verkligen är något som kan vara tufft. Det handlar därmed om att vara tillgänglig och inom en utsträckning visa empati.”*

5.2.3 Välmående

Resultatet som framkommit i intervjuerna visar att tre av fem chefer ser ett distinkt samband mellan medarbetarnas välmående och målsättning. De beskriver hur en typ av de mål som sätts upp är kopplade till medarbetarnas välmående och benämns som mjuka mål. Mattias beskriver exempelvis hur de pratar mycket om mående och om det finns något som känns tufft för att sedan kunna hitta den bidragande faktorn. Vidare framgår det även hur medarbetarnas välmående tas i hänsyn även vid organisationens målsättning. Det framgår i intervjuerna att ett av de viktigaste målen som finns är medarbetarnas välmående och deras utveckling. Claes beskriver det som följande *“För en nöjd medarbetare skapar ju i sin tur en nöjd organisation.”* Dem mjuka målen är de mål som fokuserar på medarbetarnas välmående och är något som cheferna beskriver vara prioriterade. Dessutom förklarar Mattias hur målen och resultaten fungerar som en pyramid: *“Jag tror välmående medarbetare så märker kunderna att vi mår bra, då trivs dem och då kommer resultaten. Så de är ju lite som en pyramid och de är så vi försöker tänka och jobba i mitt ledarskap.”* Dessutom är alla chefer som medverkat i intervjun överens kring att enkla frågor såsom Hur mår du? Jag ser att du är trött, är det något jag kan hjälpa till med? Genom att ställa den typen av frågor förklaras medarbetarna känna ett större förtroende för chefen samt våga vara mer öppna när de är tuffare perioder för att vidta nödvändiga åtgärder som behövs för att sig igenom den tiden så smidigt som möjligt.

5.2.4 Utvecklingsmöjligheter

Cheferna beskriver innebörden av att låta medarbetarna driva sin egen utveckling. Detta görs genom att motivera dem till att fundera kring och arbeta för att utforma egna målsättningar utifrån sina ambitioner. Respondenterna förklarar hur deras uppgift i medarbetarsamtalen är att ställa rätt och öppna frågor för att uppmuntra till självreflektion och självledarskap. Daniel menar även att det finns en viss skillnad mellan generationer när det kommer till självledarskap. Unga ser det som en självklarhet att driva sitt eget idag men det kan skilja sig till någon som är född på exempelvis 60-talet. Daniel beskriver också att de är viktigt att en organisation tänker

långsiktigt för att attrahera en yngre generation är det viktigt att ta tillvara på deras kunskaper. Fortsättningsvis beskriver även Lisa hur genom att arbeta nära sina arbetare kan hon fånga upp områden som de presterar extra bra inom. Även utformningen av målen är ett viktigt steg i utvecklingen för medarbetarna genom att målen anpassas efter medarbetarna. Om det exempelvis är en ny medarbetare kan målen specificeras kring utbildningar medan för någon som arbetat i organisationen i många behöver motivation i att ta del av de nya förändringarna för att utvecklas. Slutligen beskrivs även möten och samtal i grupp vara en metod för att driva utvecklingen av medarbetarna. Genom medarbetarsamtalen kan problem och frågetecken fångas upp för att i sin tur diskuteras i grupp och som Mattias förklarar kan öppna upp för nya perspektiv som bidrar till att medarbetarna tar sig vidare.

5.3 Medarbetarnas uppfattning om medarbetarsamtal

Följande del representerar resultatet som framkommit från de respondenter som är medarbetare på arbetsplatsen och omfattas av medarbetarsamtal. Enligt den intervjumall som har utformats för denna yrkesroll berörs områden som målsättning, välmående, förtroende samt utvecklingsmöjligheter på arbetsplatsen. Sammanfattningsvis presenteras innebörden av medarbetarsamtal och den tillhörande målsättningen i resultatet ur medarbetarnas perspektiv.

För att kunna tydliggöra presentationen av resultatet har respondenterna erhållit varsitt fiktivt namn vilket redovisas enligt tabellen nedan:

Petra	Julia	Martin	Elsa	Elvira	Hugo	Aisha
-------	-------	--------	------	--------	------	-------

5.3.1 Målsättning och utvärdering

Det resultat som framkommit bland intervjuerna med medarbetarna kring målsättning skiljer sig till viss del. Den märkbara skillnaden mellan respondenterna handlar om tydligheten kring de mål som medarbetaren får till sig och utformar. Tre av sju av informanter beskrev hur de själva får sätta sina mål. Dessa sätts genom att främst titta på de gruppmål som finns inom den grupp medarbetaren i verksam i. Gruppmålen i sin tur baseras på företagets visioner och mål som gruppen tillsammans med chefen har omvandlat och reviderat till egna relevanta målsättningar utifrån hur de kan hjälpa till med företagets utveckling. På så sätt finns alltid verksamhetens framtidssyn och mål i åtanke när de individuella målen ska sättas. Detta är något som medarbetarna också är medvetna om och värdesätter. Fyra av respondenterna beskriver inte att de själva får sätta sina mål utan förklarar istället innebörden av tillgängliga chefer som ser den enskilde medarbetarens potential och därefter sätter eventuella mål samt utvecklingsområden. Aspekter som tydlighet och förståelse tas upp där respondenterna menar att målen som de får tilldelade till sig behöver kunna greppas och ha ett tydligt syfte. När målen inte går att tolka och koppla till sina prestationer samt kompetenser beskriver medarbetarna att målsättningen blir ineffektiv. Bland annat förklarar Hugo detta genom att säga:

“Jag tror det viktigaste oavsett på vilken nivå målen utformas så måste de vara tydliga. Är målen otydliga så kommer ingen anstränga sig för att nå eller förstå de och då får man inte de resultat som man önskar av målen. Sen tror jag också att målen måste vara värdefulla för

att vara effektiva. Vi måste förstå på vilka sätt vi bidrar till de med vårt arbete som vi gör varje dag, på så sätt tror jag att målen blir effektiva.” - Hugo

Elvira beskriver hur hon inte drivs av målen eller de utvecklingsmoment som diskuteras på ett medarbetarsamtal. Vidare beskriver hon hur dessa samtal endast utgår från manus vilket till viss del därmed begränsar konversationen som hon önskar ha med sin chef. Det som därmed är viktigt för henne handlar om själva interaktionen som ett medarbetarsamtal ger och inte själva prestationsuppföljningen. Hon menar istället att hennes kompetenser utvecklas i samband med att hon får möjligheten att göra det som hon är bra på, statistiska prestationsmål får henne inte att växa. Även Aisha beskriver kompetensutveckling i förhållande till att chefer både ser men också tror deras prestationer. Detta moment tillåter henne att både individuellt men också tillsammans med sina medarbetare kunna identifiera och diskutera kring de målen som finns och hur de i framtiden ska kunna revideras. Därmed känner Aisha ett visst hinder i samband med att målen ibland endast tilldelas till medarbetarna på arbetsplatsen utan någon sorts inblandning från medarbetarna. En positiv förändring som har skett på arbetsplatsen handlar om att hennes nya chef arbetar mycket med just utvärdering och en förändringskultur. Detta har tillåtit medarbetarna på arbetsplatsen att vara mer involverade i de beslut som tas för att försöka göra saker annorlunda som kan leda till en eventuell förbättring. Martin menar också att det är viktigt att chefen avsätter tid för sina medarbetare och tillhörande samtal. Han menar att det är viktigt att förstå varje enskild medarbetare och för att de själva ska kunna uttrycka sig om hur det går och på så sätt själv finna moment att utvecklas inom.

“Jag skulle säga att det mest effektiva sättet att sätta sina mål är genom kommunikation. Med kommunikation så menar jag att man har en dialog med sin chef om vad man gör på sin arbetsplats, vad man tycker är intressant och vad man vill bli bättre på. På så sätt kan man följa det här behovet som man har och på så sätt individuellt tillsammans med chefen till viss del sätta sina mål. Jag tycker alltså och som jag även har sagt innan att individuella mål är det som bidrar till utveckling. Även om vi är en grupp och presterar tillsammans så behöver man titta på varje medarbetare i sig. Vi alla är inte skapade på samma sätt, vi alla tycker inte att samma saker är intressanta och därmed är det oerhört viktigt att ta tillvara på varje persons kompetenser och behov. Därför är just mål något som driver varje person framåt för att i sin tur driva hela gruppen framåt tycker jag.” - Martin

Kommunikation och utvecklingsmöjligheter är något som därmed diskuteras inom samtliga intervjuer. Andra aspekter som tas upp än de som tidigare nämnts handlar om hur utveckling inom hälften av intervjuerna syftar till kompetensutveckling. Både Aisha, Elsa, Elvira och Hugo nämner detta begrepp när de diskuterar sina utvecklingsmöjligheter på arbetsplatsen. Det som är gemensamt i deras resultat handlar om att de tilldelas eventuella utbildningar och ansvarsområden i samband med att de ska utvecklas inom sin arbetsplats och enskilda roll. Bland annat beskriver även Hugo och Elvira hur detta tillvägagångssätt visar hur chefen ser medarbetares styrkor och på så sätt kan tilldela de uppgifter som de är bäst på. När Petra, Julia och Martin pratar om utveckling på arbetsplatsen syftar de istället till utveckling inom nya områden och eventuellt andra roller. Chefens roll i denna aspekt handlar istället om att ta tillvara på befintliga kompetenser för att i sin tur kunna utveckla dessa inom andra områden för att kunna bredda sin kunskap ännu mer. Petra och Julia beskriver hur chefens ansvar kring utvecklingsmöjligheter är att de ska vara öppensinnade, tillmötesgående och framförallt ska tro på sina anställda med deras tillhörande önskingar och kompetenser.

Begreppet utvecklingsmål eller beteendemål framkommer i majoriteten av intervjuerna vilket är den sortens mål som inte går att mäta på samma sätt som prestationsmål gör. Enligt Petra är

detta något som finns där mest för medarbetares skull och dennes trivsel på arbetsplatsen. Vidare beskriver hon hur dessa främjar själva arbetshälsan och hur de i samband med dessa kan finna ett *varför* den enskilda rollen är viktig för arbetsplatsen eller varför de arbetar med denna roll. Inom de verksamheter där det inte är lika tydligt med mål som sätts själv av medarbetaren har det identifierats att utvecklingsmål är bristfälliga. Detta utgörs bland fyra av sju respondenter. Dessa medarbetare talar därmed mycket för de statistisk mätta målen och hur dessa bedömer deras prestationer. Resterande respondenter har utöver sina prestationsmål även utvecklingsmål som de förhåller sig till. Detta för att känna en viss trygghet inom sin arbetsroll och kunna finna individuella mål som syftar till en god känsla och en ökad arbetsglädje.

Lön är en metod som används för att belöna medarbetarnas prestationer. Genom att göra en årssummering av de prestationer och mål som medarbetaren har haft under föregående år sätts en eventuell löneökning i förhållande till det resultat individen bidragit med. Dock gör ingen av respondenterna någon detaljerad utläggning kring hur dessa utformas eller baseras utan detta är endast något som nämns vid utvärderingsfrågorna.

5.3.2 Välmående

Inom samtliga intervjuer förenas medarbetarnas välmående med hur ofta medarbetarsamtalen sker. Respondenterna menar att chefen med tillhörande ledning behöver vara tillgängliga och vaksamma för att i ett tidigt skede kunna identifiera eventuella svårigheter. Genom att ofta följa upp medarbetaren arbetssyfte ges även möjlighet, tid och utrymme att skapa en relation och tillit till varandra och kunna tala om medarbetarnas mående. Aisha menar att kontinuerliga samtal tillåter en att stanna upp och själv fundera och identifiera hur de mår och vad det kan finnas för eventuella bidragande faktorer till detta. Genom att ha sin chef närvarande kan medarbetaren också få en coachning och hjälp i att kunna identifiera dessa. Detta behöver inte heller handla om negativa aspekter utan de anställda kan även få positiv respons i sina prestationer som Elvira menar. Detta är även något som Martin, Petra och Julia värderar och lyfter i sina intervjuer.

Feedback inom det vardagliga arbetet är något som alla respondenter nämner i samband med utvärdering av deras prestationer. Detta behöver inte heller nödvändigtvis komma från chefen utan även från medarbetarna. Innebörden av den positiva vardagliga feedbacken är att ge individen motivation för att fortsätta så som de gör. Julia beskriver detta genom att säga: *“Ja det tycker jag faktiskt för att det sporrar en att fortsätta och de dagarna som det känns lite tungt eller att man inte är så taggad så kan en positiv feedback göra att man hoppar upp på hästen och kör på igen.”* Den medarbetaren som även lyfter feedback i form av statistik är Martin. Han syftar dock till att medarbetarna på arbetsplatsen får tillgång till sin individuella statistik om de önskar vilket innebär att detta inte är något som delges utan en efterfrågan. Han lyfter att hans arbetsgrupp är väldigt duktiga på att ge varandra beröm.

5.3.3 Förtroende

Förtroendet för de verksamheter medarbetarna är verksamma inom varierar till stor del. Petra exempelvis förklarar ett stort förtroende för chefen samt verksamheten i fråga. Detta framgår i samband med att hon beskriver hur hennes kompetenser och utvecklingsönskan togs emot väldigt positivt av verksamheten. Vidare beskriver hon hur möjligheten att sätta egna mål leder till en arbetsglädje och sammanhållning. Hon vågar ta mer plats då hon förstår och ser kopplingen till de underliggande målen som utgörs av företagets visioner. De undersökningar

som görs i form av enkäter som skickas ut månadsvis är också något som medarbetaren uppskattar då hon ser detta som att verksamheten anstränger sig kring medarbetarnas välmående och i sin tur förtroende till företaget. Även Julia och Martin beskriver hur dessa samtal uppskattas då de behöver diskutera mål och mående individnivå för att i sin tur kunna utvecklas. Vidare menar de att kommunikationen med chefen krävs för att kunna utveckla relationerna mellan de anställda. Cheferna på Petra, Julia och Martins arbetsplatser beskrivs vara väldigt lyhörda och öppna som förstärker förtroendet ännu mer.

Till en början beskriver Elsa verksamhetens ledning och chef som öppna och duktiga för att se medarbetarnas prestationer. Därefter framgår det i intervjumaterialet hur metoden kring medarbetarsamtal är diffus. Vid eventuell feedback efter ett samtal till chef eller ledning finns ett bristande förtroende kring hur dessa sedan mottas. Sedan använder sig Elsas verksamhet också av liknande månadsundersökningar som det görs hos Petra. Dock ser Elsa detta som *“flummigt”* och att hon inte riktigt förstår själva upplägget. Elviras resultat skiljer sig mest från resterande respondenter. Hennes förtroende för verksamheten är lågt då hon riktigt inte förstår innebörden av medarbetarsamtalen och att det i många fall kan vara svårt att fullfölja de målsättningar som tas upp under samtalen. Det som hon dock uppskattar är att chefen tar sig tid att kommunicera med sina medarbetare. Tillfället är även viktigt för Hugo som också beskriver hur kommunikationen är oerhört viktig för att utvecklas inom sin roll. Vad det gäller förtroende för verksamheten i helhet framkommer det att den till viss del är bristfällig då företaget exempelvis inte är så tydliga och tillgängliga när de framför sina mål och visioner vilket ibland kan göra det svårt att förena dem till de individuella mål. Detta är också något som kan tydas i Aishas intervju som uppskattar chefen och företagets tid som avsätts för medarbetarna samtidigt som förtroendet också brister i det sammanhang när de i många fall endast tilldelas vissa mål. Detta gör henne därmed inte helt nöjd med de målen som ställs upp där medarbetaren även ifrågasätter om verksamheten i detta fall faktiskt tar tillvara på de anställdas kompetenser.

5.4 Utformning av medarbetarsamtal

Medarbetarsamtalen ser olika ut bland alla respondenter sett till mängden, målsättning samt utvärdering med mera. Det mest framträdande tillvägagångssättet som har framkommit bland intervjuerna är att medarbetarna själva får sätta sina mål. Bland de HR-anställda tyckte alla att medarbetaren är den individ som ska leda medarbetarsamtalen och sin egen målsättning, där chefens funktion i sammanhanget ska vara att coacha dem i rätt riktning. Bland cheferna på arbetsplatsen framgick det i resultatet hur fyra av fem chefer tillät medarbetarna själva sätta sina mål då de utgår från att varje individ ska ha ett självledarskap. Den chef som inte var tydlig med detta syftade istället till verksamhetens mål och hur fokuset lades på att medarbetarna på arbetsplatsen skulle förstå dessa för att sedan delges individuella mål. Till sist framgick det att fyra av sju medarbetare ansåg att de själva utformande sina målsättningar inom sin roll på arbetsplatsen. Den gemensamma faktorn bland dessa respondenter var att de framförallt kunde förena sin roll med verksamhetens utveckling vilket grundades i en förståelse av hur och varför företaget har vissa framtidssyner. De medarbetare som inte själva fick formulera sina mål beskrev samtidigt hur de inte riktigt var helt förstående kring verksamhetens visioner och målsättningar. Ungefär hälften av dessa individer tyckte inte heller att medarbetarsamtal med tillhörande målsättningar var något helt givande för den personliga utvecklingen.

Frågan kring hur kontinuerligt medarbetarsamtalen behöver vara är något som varierar. Bland cheferna är den gemensamma faktorn som framgår att uppföljningen till stor del behöver vara anpassat utifrån medarbetarnas behov. Vissa individer behöver en mer omfattande stöttning för

att kunna utvecklas inom sin roll medan andra istället drivs av sitt eget självledarskap och endast behöver en coachning i rätt riktning. Detta överensstämmer även med det resultat som framgår bland medarbetarna. Dock ser även majoriteten, närmare sagt fem av sju medarbetare medarbetarsamtal något som är oerhört viktigt för deras personliga utveckling och mående. Inom den uppskattning och resultat som framträder bland dessa respondenter framgår det att de är nöjda med variationen med samtalen. Inom denna del av gruppen har ungefär hälften av individerna dessa uppföljningar två gånger per år och resterande har dessa månadsvis eller varannan månad.

Målen som är mest framträdande i intervjumaterialet är prestationsmål som följs upp statisk. Dock beskriver majoriteten av respondenterna innebörden av utvecklingsmål som inte går att följa upp på samma sätt då dessa baseras mycket på känslan hos medarbetaren. Samtalsämnet togs därmed upp bland alla tre grupper som intervjuades. Anledningen till att det är viktigt att ha en balansgång mellan prestationsmål och utvecklingsmål handlar om hur man behöver ha mål som går att ta på för att kunna nå en viss motivation samtidigt som dessa kan hållas vid liv genom att känna en relation till sin roll förklarar medarbetaren Petra samt HR-anställda Frida. Resterande respondenternas resultat tyder att deras arbetssätt går i samma riktning som tidigare nämnda respondenter.

6 Analys, diskussion och slutsats

Följande kapitel innehåller en analys av det resultat som presenterats i föregående kapitel. Analysen kommer att ha utgångspunkt i *HRM, organisatorisk frikoppling* och *funktionell dumhet* som presenterats i studiens tredje kapitel. Därefter förs en diskussion kring resultatet i förhållande till tidigare studier och forskning som har gjorts på medarbetarsamtals effektivitet. Till sist presenteras arbetets slutsatser i förhållande till studiens syfte samt frågeställningar där författarna framför förslag till framtida forskning kring ämnesområdet.

6.1 Analys av resultat

Denna del av kapitlet ägnas som tidigare nämnt till att analysera studiens resultat för att i sin tur kunna tydliggöra resultatet tillsammans med de teoretiska modeller som också tidigare presenterats. Genom att ta del av de upplevelser samt historier som respondenterna delat med sig av har en förståelse skapats kring hur de ser på medarbetarsamtal och dess funktion. Dessa erfarenheter har lett till tolkningar som i sin tur bidragit till analys av de paradoxer som framkommit i det presenterade resultatet. De begrepp som ligger till grund för analysen är *Human Resource Management (HRM), frikoppling, samt funktionell dumhet*.

6.1.1 Human Resource Management

I respondenternas utsagor kan ett tillvaratagande på de mänskliga resurserna identifieras vid flertalet fall. Ser vi till delen kring kompetensutveckling som HRM inledningsvis innefattar kan det bland alla verksamheter som deltagit identifieras hur de på olika sätt tar tillvara samt utvecklar sina anställdas kompetenser. Drygt hälften av de medarbetare som intervjuades förklarade hur deras kompetensutveckling skedde i samband med att de får gå eventuella utbildningar eller får tilldelade ansvarsområden för att utvecklas inom sin enskilda roll. Dessa respondenter beskriver en typ av tillit gentemot sin chef och verksamheten i fråga då de anser att deras prestationer uppmärksammas och verksamheten ser vad deras enskilda styrkor är. Resterande medarbetare ser istället kompetensutveckling som ett moment där prestationer och kompetens istället ska resultera i nya möjligheter, såsom nya roller eller områden för att kunna bredda kunskapen ännu mer. Även här finns en tillit gentemot chefen och företaget i fråga då de beskrivs som openminded och tillmötesgående gentemot sina anställda. I HRM receptet beskrivs det hur alla människor inom en organisation är unika och kräver olika förutsättningar för att lyckas. Det är även ledarna i en organisation som behöver se till att de olika egenskaperna skapar unika tillgångar för att utveckla och stimulera medarbetarna (Jiang, Wang & Zhao 2012).

I det resultat som har presenteras kan vi urskilja hur det första sammanhanget kring kompetensutveckling där medarbetarna får utbildningar och eventuellt ansvar för att utveckla sina prestationer är svårt att identifiera om det faktiskt tillåter de anställda att sätta sina uppgifter i ett större sammanhang. Detta då verksamheten låter de vara kvar i sina roller där kompetensen utvecklas utan att förenas med nya aktiviteter som inte tillåter medarbetarna att använda sin kunskap inom en större omfattning. Bland dessa medarbetare kan det även identifieras hur de hade svårt att förena sina arbetsuppgifter med verksamhetens visioner och mål. Detta då deras individuella mål oftast sattes av chefen som såg vad den enskilda individen "var bäst på". Om vi istället ser till de anställda som fick ta del av nya uppgifter och roller i samband med

kompetensutvecklingen kunde de se tydliga samband med verksamhetens mål. Dessa medarbetare hade även ett eget mandat i att välja sina individuella mål, chefen fanns istället där som en stöttning. Detta sammanhang tyder på att dessa verksamheter tar tillvara på *human* och *resource* i managementreceptet då vi till att börja med ser hur de anställda inte ses som robotar i organisationen utan det tillåter de själva driva sin personliga utveckling på arbetsplatsen. På grund av medarbetarnas olikheter ges en möjlighet att utveckla de inom deras personliga behov som krävs. Då de mänskliga resurserna ses som den bärande delen av organisationen handlar det om att på ett effektivt sätt kunna utnyttja de resurser som finns på bästa sätt. Därmed kan vi tolka hur både cheferna men även samtliga HR-anställda ser positivt på att individerna byter roller inom verksamheten. På så sätt tar de tillvara på varje anställd och dess tillhörande kompetenser genom att främja en utveckling där de hamnar inom den mest passande arbetsrollen som i sin tur optimerar verksamhetens utveckling (Hauff, Alewell & Hansen 2017).

I resultatet som har presenterats kan vi tydligt urskilja ledarskapets viktiga roll i de anställdas personliga utveckling. I stycket ovan presenteras ledare som skapar nya tillvägagångssätt för sina medarbetare för att öka företagets lönsamhet. Ett betydelsefullt element inom HRM handlar om att ledare genom teoretiska färdigheter skapar nya möjligheter för sina anställda (Lindmark & Önnevik 2011). Majoriteten av cheferna som intervjuats menar dock att de inte har genomgått någon omfattande utbildning som stöd i hur de ska utforma sina samtal med de anställda. De baserar istället sitt tillvägagångssätt på erfarenheter de samlat på sig under sin karriär och förstärker detta med eventuella mallar som finns på arbetsplatsen. Respondenterna bland de HR-anställda lägger inte heller någon större vikt på just utbildning inom dessa uppföljningssamtal utan litar på att cheferna på ett lämpligt sätt kan följa upp de anställdas prestationer. Därmed är det inom denna situation viktigt för cheferna att ha en god relation samt förtroende för sin HR-avdelning för att kunna få den stöttning som krävs vid situationer de själva inte kan hantera. Detta kan vi urskilja i de HR-anställdas intervjuer till att börja med där de menar att de är tillgängliga för sina chefer samtidigt som de också på eget initiativ bjuder in sina chefer till vissa möten för att följa upp hur det går med delar som cheferna ansvarar inom. Detta är även något som cheferna också exemplifierar genom att beskriva att de har enkla verktyg och kommunikationsvägar till verksamhetens HR-avdelning vid behov av stöttning.

Ser vi till betydelsen av målen framgår det i resultatet att både samhälls-, organisatoriska-, funktionella- samt personliga mål kategoriseras inom managementreceptet (Otoo 2019). Cheferna tydliggör hur vissa mål förhåller sig till de förväntningar samt regelverk som finns på den bransch som företaget är verksamt i. De respondenter som förhåller sig till managementreceptets principer lämpligast är de chefer som tillåter sina medarbetare själva sätta sina mål utifrån individuella visioner. Detta då det kommer att leda till att rätt person sätts på rätt plats inom organisationen som i sin tur bidrar till effektivitet i organisationen. Dessa medarbetare får därmed möjlighet och karriärutveckling i jämförelse med de medarbetare som istället får ny kompetens utan möjlighet att implementera denna inom en större utsträckning. De HR-anställda beskriver även sin roll i detta genom att förena företagets helhet med medarbetarna och skapa tydliga riktlinjer mellan dessa. I intervjumaterialet med de HR-anställda framgår det nämligen hur viktigt det är att både cheferna och deras anställda är införstådda i företagets målsättningar för att i sin tur kunna identifiera sin roll till dessa och hur detta kan bidra till en förståelse om hur de individuellt kan bidra till verksamhetens önskade resultat.

I intervjuerna har det framgått hur både de HR-anställda, cheferna samt medarbetarna anser att en regelbunden uppföljning med medarbetarna är väldigt betydelsefullt. På så sätt fångas eventuella problem i medarbetarnas välmående upp i ett tidigt skede. Detta tankesätt tyder på

att verksamheterna samt cheferna är angelägna att ta hand om sina anställda och finnas som stöd vid svårigheter. Detta omhändertagande indikerar på det relationsfokuserade momentet som HRM syftar till. Managementreceptet eftersträvar nämligen att strategiska åtgärder ska finnas för att i sin tur ha en välmående personal (Wiley 2012).

6.1.2 Organisatorisk frikoppling

Till att börja med syftar frikopplingen till hur verksamheter som resultat av institutionella påtryckningar kan anta formella policyer för att signalera social efterlevande men sedan misslyckas att anpassa sin praxis i enlighet med dessa (Gurâu 2016; Graafland & Smid 2019). I studiens resultat kan det urskiljas hur flertalet respondenter följer institutionella myter vilket innebär att de betar sig utefter de föreställningar som verksamheten har som kan förenas med Meyer och Rowans (1977) beskrivning kring just frikoppling. De menar att anledningen till detta beror på att verksamheten följer myterna för följdans skull, där de inte har effektivisering i åtanke. Detta sammanhang går även att sammanställa med imitationsgenererad dumhet där Alvesson och Spicer (2018) menar att organisationer hoppar på nya trender slaviskt. Att följa trender kan vara positivt men många gånger innebär de att de gör något som inte är ekonomiskt eller tekniskt rationellt. Till sist kan även kan flertalet fall utläsas där respondenterna tar tillvara på de mänskliga resurserna genom att främja kompetensutveckling av sina anställda som managementreceptet HRM eftersträvar. Då det finns flertalet paradoxer i resultatet som överensstämmer med de begrepp som har presenterats kommer dessa att användas som grund för kommande analys.

När organisationer strävar efter både effektivitet men också modernitet är det vanligt att dessa hamnar i en konflikt mellan varandra (Røvik 2000). I resultatet går det att urskilja hur flera respondenter, framförallt chefer beskriver hur deras medarbetarsamtal syftar till att tillämpa verksamhetens visioner och målsättningar tillsammans med medarbetarnas individuella mål. Detta kan leda till en otydlig handlingsplan utan ett grundläggande syfte om chefen eller medarbetaren inte ser det bakomliggande sammanhanget kring dessa. Till att börja med menar chefen att de har ett väldigt fritt handlingsutrymme när det gäller själva utformandet av medarbetarsamtalen samtidigt som de också förhåller sig till någon sorts mall eller rutin. De HR-anställda inom de olika verksamheterna förklarar även hur cheferna bör ta företagets visioner i beaktning när de utformar medarbetarnas individuella mål. I detta sammanhang kan frikoppling identifieras på så sätt att själva processen harmoniseras samtidigt som den skiljer sig från verkligheten (Meyer & Rowan 1977). Tankesättet kring medarbetarsamtal och hur dessa ska konstrueras av cheferna kan skapa ett gap mellan effektiviteten och organisationens anseende där gapet fylls ut av frikoppling. I detta sammanhang är det därmed viktigt att cheferna tillämpar denna frikoppling på ett hållbart sätt genom att sträva efter att genomföra sina arbetsuppgifter så relevant som möjligt samtidigt som de behåller organisationens anseende (Gurâu 2016).

Då cheferna betar sig i enlighet med existerande institutioner skapas social legitimitet och aktörerna tillåts social integration sinsemellan (Gurâu 2016). Risker i denna situation handlar om cheferna medvetet frikopplar eller inte. Maclean, Litzky och Holderness (2015) menar att risken som uppstår vid en medveten frikoppling handlar om att det implementeras ett dåligt program eller metod som ger en negativ påverkan på verksamhetens anställda och deras uppfattning om företaget. Detta kan vi urskilja i det resultat som presenterats där de medarbetare som inte sätter sina mål själva framför en viss misstro till verksamheten som de arbetar inom. De ser inte någon samhörighet mellan deras mål och organisationens helhet. Bland de chefer

som tillåter sina medarbetare att själva sätta sina mål kan dock en medveten frikoppling också antyda. Skillnaden gentemot de andra cheferna handlar om hur de tillsammans med sina medarbetare bryter ner verksamhetens mål till grupp mål i första hand, för att sedan tillsammans med den anställde skapa individuella mål. På så sätt kan vi se hur dessa respondenter skapar en god grund för sina medarbetare att förstå företagets visioner för att sedan kunna identifiera sin individuella roll till verksamheten. Vid implementering av detta managementrecept är det därmed viktigt för både de HR-anställda men också cheferna att förstå skillnaden mellan de olika tillvägagångssätten och dess tillhörande utmaningar som möts för att skapa en mer reflexiv hållning. Bland respondenterna som var HR-anställda inom olika verksamheter fanns en väldigt tydlig bild om hur cheferna och medarbetarna bör förhålla sig vid sina medarbetarsamtal. Dock kan vissa chefer inom samma verksamhet ha en annan uppfattning och förhållningssätt kring att utforma dessa. Därmed behöver återigen tillräckliga resurser finnas till för cheferna i fråga för att kunna frikoppla mellan idé och verklighet på ett effektivt sätt.

Förändringar på företaget och deras tillhörande resurser kan leda till att cheferna framförallt får en öppning att frikoppla. Många av de respondenter som deltagit i denna studie har beskrivit hur utbildningar eller system under den senaste tiden har reviderats på grund av eventuella uppdateringar, krav från samhället, medarbetarna eller företagets ledning. På grund av detta har vissa identifierat en svårighet med att utnyttja alla sina resurser som kan leda till att en medveten eller omedveten frikoppling uppstår. Den egna lösningen som då skapas av cheferna är inte riskfull inom en större omfattning om de endast avviker från standarden till viss del. Enligt Røvik (2000) är detta ett vanligt förekommande moment vid systemförändringar. Vidare menar han att den kritiska punkten uppstår när för många avvikelser förekommer som i sin tur rubbar den framtida standardiseringen. Bland de chefer som till viss del inte förstår den bakomliggande innebörden av dessa mallar och system eller HR-avdelningens roll som stödfunktion blir det svårt att kunna förhålla sig till standarden och ledningens intressen och på så sätt skydda företagets kärna av interna och yttre påverkningar.

6.1.3 Funktionell dumhet

Ett visst gap mellan retorik samt realitet har identifierats bland de verksamheter som har medverkat i studien. Inledningsvis kan vi urskilja hur föreställningen kring målsättningen på en specifik arbetsplats kan skilja sig mellan de olika roller som har identifierats. De största meningsskiljaktigheterna som påvisas handlar om hur ledningen och HR-avdelningen har tydliga resultat som de önskar nå utan en tydlig handlingsplan som de kan delge sina chefer. Detta ger därmed ett stort utrymme för tolkning för cheferna att fastställa deras rutin kring medarbetarsamtalen och tillhörande målsättning. De verksamheter som är tydliga med deras visioner samt målsättningar och ger sina anställda resurser samt verktyg att nå dessa bidrar till att den enskilda medarbetaren kan förena sin roll med hela organisationens utveckling. Exempelvis kan detta tydliggöras genom de anställda som förklarar att de själva får sätta sina egna mål. Den gemensamma faktorn i detta sammanhang är att de egna målen är förenade med avdelningens grupp mål som i sin tur är baserad på verksamhetens mål. Denna fördelning tyder därmed på tydlig förbindelse samt kommunikation mellan de olika rollerna på arbetsplatsen som på ett effektivt sätt tillåter den anställda att förstå syftet med sina mål och i sin tur hur de medverkar till organisationens utveckling. Den funktionella dumheten som vi kan urskilja kring själva målsättningen i resultatet är när de anställda inte kan klarlägga en tydlig förståelse och koppling till det bakomliggande syftet med målsättningen. Enligt Alvesson och Spicer (2018) tyder individernas återhållna tänkande på en del av funktionell dumhet. Den tolkning som vi gör på detta sammanhang utifrån denna princip handlar om att varken cheferna eller

medarbetarna ser det större sammanhanget utan de tillåts endast tänka innanför ramarna. Individernas handlingssätt tyder på en hängivenhet gentemot företagets ledning. Det faktum att cheferna inte har ett tydligt tillvägagångssätt kring hur de ska involvera sina medarbetare i en sympatisk målsättning indikerar på varianten som kallas ledarskapsgenererad dumhet (ibid).

Flertalet medarbetare känner ett bristande förtroende till sin chef eller organisationens ledning när det gäller omhändertagandet av medarbetarna. De syftar främst till hur de får en bättre respons av medarbetare vid eventuell feedback eller hur de ska åta sig en uppgift. Det gäller även när de syftar på kompetensutveckling genom att ta del av kollegornas erfarenheter. Detta skapar en gemenskap inom arbetsgruppen då de anställda förlitar sig på varandra. Denna situation tyder på en kulturgenererad dumhet. Risken som kan uppstå vid detta tillvägagångssätt handlar om att när gruppen känner sig närmare varandra och därmed engagerar sig i arbetet mer medförs en risk för försummelse (Alvesson & Spicer 2018). Detta innebär att en optimism kan bidra till en tabu att prata om negativa aspekter som innebär att viktiga lärdomar går förlorat. Därmed antyder vi att verksamheten i fråga behöver ha en närvarande chef som kan ta vara och kunna hantera medarbetarnas kompetenser på ett sätt som följs upp samtidigt som en tillgänglighet ska finnas för att styra de i rätt riktning.

Dessutom visar intervjuerna på att alla medarbetare inte drivs av alla mål eller utvecklingsmoment som diskuteras på medarbetarsamtal. Medarbetarna beskriver att dessa samtal endast utgår från manus vilket till viss del begränsar konversationen som önskas ha med sin chef. Detta tyder på medarbetarna ifrågasätter medarbetarsamtalens effektivitet och tillit för de mallar som utformats. Medarbetarna önskar därför att samtalen istället hade anpassats för att uppfylla individens behov på ett mer effektivt och korrekt sätt. Det här visar på att det finns tendens till strukturgenererad dumhet inom organisationer. Något som skapar den strukturgenererade dumheten är medarbetarnas tro på att organisationen ska nå de förväntningar som kommuniceras utåt. I praktiken kolliderar ofta de dessa förväntningar med det som faktiskt händer. Vidare förklaras de att om medarbetarna reflekterar lite djupare på sina egna upplevelser så upptäcker de många gånger att exempelvis HR-system inte fungerar som de ska. Den negativa aspekten skapas när medarbetarna blir för exalterad över ett formellt system och tappar kontakten med den verklighet som utspelar sig i det vardagliga arbetet (Alvesson & Spicer 2018). Detta argument styrks ytterligare av medarbetarna som beskriver kompetensutveckling i förhållande till att chefer både ser men även har tillit till medarbetarnas prestationer. Även detta skapar utrymme för att ifrågasätta samtalens funktion då det går att identifiera fler kopplingar till den strukturgenererade dumheten. Det som ifrågasätts är huruvida det är medarbetarsamtalen som bidrar till medarbetarnas utveckling eller om det är samtalen mellan chef och medarbetare i det vardagliga arbetet som är det främsta medlet för att nå medarbetarnas fulla kapacitet. Det innebär då att medarbetarsamtal kan ses som ett hinder och något som behöver genomföras på grund av byråkratiska strukturer.

Sammanfattningsvis kan vi med hjälp av de begrepp som har presenterats i studien förklara en stor del av det resultat som presenterats. Utifrån den *organisatoriska frikopplingen* kan det urskiljas hur betydelsefullt det är att tillåta medarbetaren bidra till sin egen målsättning för att minska risken att arbetsuppgifterna inte anses vara relevanta. Därmed måste chefens metod kring medarbetarsamtalen grundas på tillräckligt med information och resurser för att minska risken att de frikopplar och implementerar ett missgynnande system. Detta enligt resultatet som visat att de medarbetare som får mål tilldelade till sig antyder en viss misstro gentemot företaget. Managementreceptet *human resource management* förklarar flera delar av resultatet där den framträdande aspekten handlar om att klyftan mellan respondenternas personliga utveckling handlar om hur det saknas en viss aktivitet kopplat till den utveckling av kompetens

som görs på medarbetaren. De tar därmed inte tillvara på kompetenserna i full utsträckning. Till sist kan funktionell dumhet antydast i hur målen sätts och hur de följs upp. Det handlar om att skapa en tillgänglighet samt tydlighet för medarbetaren.

6.2 Diskussion

I följande kapitel kommer en diskussion föras kring studiens resultat med koppling till den tidigare forskningen och problematiseringen som skildrats i uppsatsens tredje kapitel. Diskussionen har delats upp i följande delar: *målsättning* samt *medarbetarsamtalen funktion*. Detta avsnitt kommer ligga till grund för nästkommande del där slutsatser dras och svar på forskningsfrågorna redovisas.

6.2.1 Målsättning

En tydlig individuell målsättning har en viktig roll i att stimulera kreativt arbete samt influera medarbetarnas motivation. Dessutom bidrar den individuella kreativiteten i sin tur till organisationens utveckling och att effektivitet växer (Zhang et al. 2020). Detta synliggörs i vårt resultat där både chefer och medarbetare som har tydliga strukturer kring sin målsättning samt konkret anknytning till verksamhetens visioner och mål visar ett intresse till utveckling, både personligt men också kollektivt. De berörda verksamheterna har befunnit sig i olika faser, där somliga är inne i en förändringsperiod vilket har resulterat i en del större meningsskiljaktigheter i målsättningens utformning. Detta kan vara anledningen till att vissa respondenter har uttryckt diffus målsättning i förhållande till arbetsrollen. Förändringen samt de interna visionerna kan förenas med en omedveten frikoppling med tanke på ett eventuellt institutionellt beteende hos organisationerna (Graafland & Smid 2019). På grund av detta håller vi med om Sandlunds et al. (2011) tidigare forskning kring hur målsättningen kan vara missvisande på grund av det inflytande som företagets normer och värderingar har på de mål som framställs. Det kan därför verka som att medarbetarna har fria tyglar att sätta egna mål men att de i praktiken inte gör de. Målsättningen handlar därmed om att tid och resurser avsätts för att kunna främja ett värde i de mål som sätts för arbetsplatsen och medarbetaren. Det bör därmed vara tydliga länkar mellan företagets olika roller och arbetsgrupper för att kunna tydliggöra ett gemensamt och hållbart arbetssätt. Både Sandlund et al. (2011) samt St-Onge et al. (2009) beskriver nämligen hur denna förståelse i längden ofta bidrar till en effektivisering då fler kan arbeta mot målen när de väl förstår dem.

Tidigare forskning beskriver hur individuell målsättning skapar ett intresse hos medarbetarna för deras arbetsuppgifter samt att inspirationen kan leda till att kunskapsutbyte ökar för att medarbetarna ska nå sina individuella mål (Zhang et al. 2020). Resultatet har skildrat en spridd fördelning kring både målsättning och inspiration. De medarbetare som drivs av individuella mål beskriver de vara effektiva när de själva får vara med och utforma dem, men i praktiken upplever endast knappt hälften av medarbetarna att de är de själva som sätter sina individuella mål. Istället beskriver de övriga hur de individuella målen baseras på den uppfattning som den tillgängliga chefen bildar sig genom att väga in faktorer såsom potential och utvecklingsområden samt därefter utforma individuella mål för sina medarbetare. Denna del av resultatet anser vi har kopplingar till Audenaert et al. (2019) teori kring hur det inte ges ett utrymme för de anställda att vara kreativa och innovativa. I samband med den utveckling som ständigt sker runt om oss ställs det även högre krav från ledningen att medarbetarna i sin målsättning ska vara nytänkande. I detta ser vi även en kollektiv dumhet på grund av att

företagets ledning agerar passivt (Alvesson & Spicer 2018). Detta då de inte tar hänsyn till individernas olikheter utan istället sätter företagets visioner före. De respondenter som arbetar utan att förstå sin förbindelse med företagets målsättning har nämligen skildrat hur det viktiga i medarbetarsamtalen istället syftar till tiden med sin chef istället för utveckling. Här håller vi med om McAfees och Champagnes (1993) och utifrån det resultat som har framkommit tillsammans med den tidigare forskningen anser vi att alla roller i verksamheten behöver se en tydlig koppling till varför vissa mål och visioner finns på arbetsplatsen. Detta för att i sin tur kunna se relevanta och effektiva samband till verksamheten med sin egen roll med tillhörande målsättningar. På så sätt ges också en chans till att förstå hela sammanhanget kring system, medarbetare och visioner.

Prestationsmål är den typ av mål som är mest förekommande i resultatet. Detta då dessa oftast är enklast att följa upp tillsammans med statistik. Cheferna i fråga har till störst del förklarat hur de bryter ner och presenterar verksamhetens mål för sina anställda, detta för att skildra ett sammanhang och en förståelse. Crane och Hartwell (2018) menar hur en konkret målsättning grundar sig i ett tydligt ledarskap vilket vi kan urskilja i vårt resultat. De ledare som är angelägna med att verksamhetens målsättning tydligt ska framgå och uppfattas av sina anställda ger också möjlighet till innovativa lösningar på problemen. Målen blir i sin tur befogade och fokuserar i sin helhet på både den individuella utvecklingen men också organisationsutveckling (Audenaert et al. 2019). Även om prestationsmålen ibland kan styra fokuset från den enskilda medarbetaren har vi ändå kunnat urskilja hur dessa är betydelsefulla sett till det gemensamma arbetssättet. Detta eftersom medarbetarna har en målsättning som grundas i kunskap och förståelse om den organisation som de arbetar inom där de i sin tur kan urskilja sin förmåga och roll i utvecklingen. Vårt resonemang kring detta ser vi även i Sijbom, Lang och Anseels (2018) teori kring hur prestationsmålen bör ses som en viktig kontextuell faktor. Dock framgår det hur viktigt det är att också ha utvecklingsmål. Detta för att kunna urskilja en trygghet och på ett naturligt sätt kunna identifiera individuella mål som syftar mer till en positiv känsla av sin individuella roll.

Målsättningen behöver vara relevant till de anställdas kompetenser (Audenaert et al. 2019). Genom att ha utvecklingsmålen som ett komplement till verksamhetens mål ges en möjlighet för medarbetarna att utveckla sin personliga roll inom organisationen. Vi ser nämligen hur denna typ av målsättning är betydande för respondenterna då de konstaterar att utvecklingsmål ger möjlighet till att stärka den motivation och relation som de har till sin roll. Det framgår även hur dessa tillåter medarbetarna att eventuellt utvecklas inom nya områden eller utveckla ett sorts kompetensutbyte vilket vi kan verifiera i Zhang et al. (2020) teori om hur medarbetarnas intresse samt motivation till deras roll effektiviseras och förbättras när målsättningen ser till individuella preferenser.

6.2.2 Medarbetarsamtalens funktion

Som ett resultat av en ökad konkurrens och ett hårdare klimat för organisationer har en förhöjd medvetenhet kring vikten av individuella prestationer infunnit sig i organisationer idag. Ett verktyg som används mer noggrant idag är därför medarbetarsamtal (Nkoma & Shoshore 2021). Majoriteten av de HR-anställda som intervjuades i denna uppsats beskriver hur det material och riktlinjer som finns kring medarbetarsamtal utvecklas och uppdateras årligen. Alla HR-medarbetare är eniga kring att det är viktigt med utbildningsmaterial för att underlätta hanteringen av medarbetarsamtal samt för att nå önskade resultat. Morén (2012) beskriver att syftet med medarbetarsamtal är att utvärdera på vilket sätt företagets resurser används. Vi håller med att Morén i det avseendet att medarbetarsamtal är en viktig del kring att sammanställa den

viktigaste resursen en organisation har, alltså deras medarbetare. Det framgår i intervjuerna med de HR-anställda att medarbetarna ses som en viktig resurs för organisationen, därmed är en av deras viktigaste roll att vägleda och stötta sina chefer vid brist på kompetens för att de i sin tur ska kunna vägleda sina medarbetare. Vi anser att cheferna har ett stort ansvar gällande att fånga upp frågetecken och problem som finns inom dennes grupp för att i ett tidigt skede kunna åtgärda dessa innan de blir för stora.

Vi kan i resultatet se ett tydligt mönster för hur cheferna hanterar situationen om målen som de satt ihop med medarbetarna är svåruppnåeliga. För att kunna hitta en lösning beskriver cheferna att det första de gör är att ställa sig frågor kring varför målen är svåra att uppnå. Vi kan härleda detta arbetssätt till Moréns (2012) resonemang där lösningen går att finna först när problemet är identifierat. Vidare följer en viktig tankegång kring de flertal faktorer som kan vara bidragande för att vissa individer presterar extremt bra medan andra extremt dåligt. Både den tidigare forskningen av Morén samt cheferna beskriver detta handla om egenskaper hos individer såsom kapacitet, talan eller motivation samt brist på lämplig utbildning. De är bland annat i den här typen av sammanhang som chefs roll blir extra betydelsefull. Crane och Hartwell (2018) beskriver hur individuell tillväxt inte sker utan ansträngning och att det är chefs ansvar att tillgodose att de resurser som medarbetaren behöver finns tillgängliga. Denna teori tycker vi bekräftas i samband att de HR-anställda påpeka hur utvecklingen av medarbetarna ska hanteras och ledas av cheferna. Samt att de i sin tur finns där som stöd i nästa led för cheferna samt se till att även dem har de resurser som de behöver för att kunna utföra sitt arbete.

Vidare anser vi att en viktig del i medarbetarsamtalen handlar om bedömningsmomentet. Morén (2012) delar den uppfattningen. På vilket sätt individerna belönas anser vi beskrivs väl av just medarbetarna där de förklarar att belöningen inte endast kommer i samband med lönesättningen utan även i form av en ny roll eller nya arbetsuppgifter. Den här typen av belöning anses vara ett kvitto på att medarbetaren har presterat väl samt att organisationen strävar och ger utrymme för individerna att utvecklas inom organisationen. Detta menar vi bidrar till att förtroendet till både chef och organisation som helhet växer hos medarbetarna samt att chanserna ökar för verksamheten att behålla kompetenta och högpresterande individer. Som nämnt ovan är även löneutveckling en typ av belöning. Medarbetarna beskriver hur löneökningen sätts i förhållande till de resultat individen har presterat under föregående år. Moréns teori stödjer detta genom att förklara att arbetare som gör ett speciellt bra jobb och är mest användbara för verksamheten även bör belönas för det. Dessutom kan medarbetarna uppmuntras att visa framfötterna genom processen med prestationsbedömning och lönesättning.

Wilson och Nutley (2003) förklarar att systemen generellt är som mest effektiva när de först introduceras, men det krävs ett stort arbete för att hålla igång intresset kring de samt att respekten för systemen försämras gradvis. Dessutom kan det ställas orealistiska förväntningar kring vad bedömningarna ska bidra till. Därmed är den ständiga förnyelsen viktig för att upprätthålla medarbetarsamtalens syfte. Vi upplever detta vara bristfällande i många av de organisationer som vi har intervjuat. Det visar sig bland annat i hur medarbetarna upplever medarbetarsamtalens syfte. En distinkt skillnad finns mellan de organisationer som nyligen genomgått en förändring samt uppmärksammat sina medarbetare kring vad samtalen ska syfta och leda till. Till skillnad från de organisationer som inte genomgått någon större förändring de senaste åren där medarbetarna tappar greppet och förståelsen för medarbetarsamtal och där det istället endast blir en process som ska utföras. Tydliga skiljaktigheter på detta går att finna hos de svar som medarbetarna har presenterat. Exempelvis beskriver individer inom en organisation att de inte förstår innebörden av medarbetarsamtal vilket i sin tur leder till att förtroendet för

verksamheten minskar. Till skillnad från organisationer som är tydliga med sin kommunikation och syfte med samtalen där medarbetarna även beskriver hur detta skapar förtroende, arbetsglädje och sammanhållning i gruppen och i verksamheten i stort. Det vi kan se skiljer dessa organisationer åt är när uppdateringar kring upplägget av medarbetarsamtalen senast gjordes precis som Morén tidigare beskriver. Vidare nämner även alla HR-anställda hur ett viktigt redskap som behövs för att kunna upprätta en fungerande process och som vi också anser är kritisk är just *kommunikation*. En av de HR-anställda förtydligar detta resonemang genom att förklara skillnaden mellan kommunikation och information. Information är enkelspårigt medan kommunikation är mellan flera parter. Detta saknar vi hos organisationerna då medarbetarsamtalen upplevs vara enspårig. Vi upplever inte att det finns en tydlig eller önskvärd kommunikation från medarbetare till ledningen gällande vad de önskar finnas med i samtalen samt vad de hoppas åstadkomma.

Slutligen anses en av de viktigaste och mest positiva fördelarna med utvärderingssystem och medarbetarsamtal vara att det finns avsatt tid för personlig reflektion och utveckling (Wilson & Nutley 2003). Vi anser utifrån vår tolkning och de intryck vi har fått från intervjuerna att medarbetarnas välmående är en viktig del i medarbetarsamtals funktion. Detta visar sig på ett flertal håll genom intervjuerna. Vi upplever att medarbetarna fokuserar mycket kring just välmående samt att de ansåg feedbacken som kom från cheferna men även från övriga medarbetare vara oerhört viktig. Dessutom tyder de svar vi fått från medarbetarna på att feedback är viktig för att uppmuntra och motivera dem att fortsätta sitt arbete. Detta resonemang är i linje med Wilson och Nutleys teori som beskriver feedback vara positivt för att individerna ska få en bekräftelse på att de presterar i den riktlinje som förväntas av dem. Dessutom beskrivs cheferna ha en betydelsefull roll i sammanhanget kring att utveckla medarbetarna utan att kvarlämna den mänskliga faktorn i medarbetarnas prestanda (McAfee & Champagne 1993). Cheferna påpekar detta och förklarar hur feedbacken inte endast uttrycks i samtalen utan även i det vardagliga arbetet. Detta anser vi vara en viktig faktor för att medarbetarsamtalen ska ge ett så bra resultat som möjligt. Samtalen beskrivs vara viktiga för de är en avsatt tid med en chef som ger möjlighet för individen att diskutera sin karriärplan (Wilson & Nutley 2003).

6.3 Slutsatser

I denna avslutande del har vi som avsikt att besvara frågeställningar som inledningsvis utformats i uppsatsen med utgångspunkt i diskussionen ovan. Varpå vi kommer dra slutsatser kopplat till det resultat och syfte till funktionell dumhet som beskrivits för att avslutningsvis ge förslag till framtida forskning. Som vi nämnt i tidigare del av studien är syftet med uppsatsen att undersöka medarbetarsamtalens funktion och på vilket sätt dessa ger möjlighet att utveckla medarbetare på arbetsplatsen. Vidare syftar denna studie till att kontextualisera fenomenet funktionell dumhet i processen kring medarbetarsamtal och målsättning.

6.3.1 Slutsatser utifrån frågeställningar

Vilken funktion har medarbetarsamtalen i verksamhetens målstyrning?

Genom det resultat som presenterats i studien kan vi konstatera en rad olika moment som formar och utvärderar medarbetarnas professioner. Vi ser till att börja med att en kontinuerlig uppföljning är en viktig del för att säkerställa att medarbetarna formas och utvärderas på ett tydligt och utvecklande sätt. Vidare förespråkas även vikten av att bryta ner verksamhetens visioner till gruppnivå och slutligen på individnivå för att skapa ett intresse för utveckling kring individen samt kollektivet. Genom att bryta ner verksamhetens mål på ett tydligt och väl kommunicerat sätt underlättar det för individen att formulera sin individuella mål. Just den individuella målsättningen är nästa moment som vi konstaterar har en betydelsefull roll för att svara på ovanstående frågeställning. Med hjälp av den individuella målsättningen tillåts medarbetarna själva vara kreativa och intressera sig inom områden som de önskar. Om tidigare nämnda momentet arbetats ut på ett bra sätt kommer den individuella målsättningen bidra till att organisationen når sina mål samt visioner.

Ytterligare ett moment vi identifierat vara viktig är balansen mellan utvecklingsmål och prestationsmål. För att kunna utvärdera medarbetarnas profession och kompetens behöver alla aspekter kring deras arbete utvärderas och tas i beaktning för att sedan kunna bilda sig en uppfattning om utvecklingsområden och även eventuell belöning medarbetaren ska få. Vidare kan vi se att det krävs en tydlig handlingsplan för att skapa en konkret struktur i samband med utformandet av samtalen. Annars får cheferna ett alldeles för stort handlingsutrymme som kan leda till en ogynnsam frikoppling och att funktionell dumhet skapas. I samband med detta kan vi identifiera hur chefen har en betydelsefull roll kring att fånga upp påverkande faktorer till medarbetarnas prestationer. Slutligen ser vi hur feedbackkulturen i organisationer är betydelsefull för medarbetarnas utveckling samt mående. Genom feedback från både kollegor och chefer kan medarbetarna utbyta viktig kompetens som bidrar till att de själva utvecklas inom sin profession.

På vilket sätt bidrar medarbetarsamtal till de anställdas kompetensutveckling?

Utifrån det resultat som har presenterats går det att konstatera hur medarbetarsamtal är ett viktigt moment för medarbetaren i samband med motivation samt utveckling av sin roll. Framförallt handlar det om att inkludera den anställda i samtalet genom att låta individen leda sin egen målsättning. När den enskilda medarbetaren sätter sina egna mål skapas en tydligare förståelse samt syfte att arbeta utefter. Chefens del i detta handlar om att på ett tydligt sätt vägleda sina anställdas arbete till verksamhetens visioner och målsättningar. I sin tur kommer medarbetarna själva identifiera sina behov som i flertalet fall kan leda till eventuellt utbyte av

kompetens eller utveckling av den specifika rollen. Bland respondenterna har det också diskuterats hur den grundläggande förståelsen kring verksamhetens arbete i sin tur kommer att öka förtroendet för ledningen och företaget.

Uppföljningen som görs av de anställda på en arbetsplats skapar även utrymmet att fånga upp eventuella felaktigheter som råder. Därmed framgår det i resultatet hur välmående är en viktig komponent i samband med medarbetarsamtalen. Bland respondenterna är det tydligt hur dessa samtal är ett relationsstärkande moment mellan medarbetaren och chefen som också bidrar till ett ökat förtroende. Resultatet syftar till innebörden av att ge varje enskild individ den tid som krävs för att coacha samt identifiera de resurser som krävs för att bidra till kompetensutveckling.

6.3.2 Slutsatser utifrån resultat och syfte

En uppmärksammas aspekt som vår studie har behandlat är vikten av en tydlig handlingsplan. Vi upplever att ett visst gap mellan retorik och realitet skapas när organisationer har en tydlig vision om vilka mål de önskar nå utan en konkret handlingsplan som de kan delge sina chefer. Detta moment bör uppmärksammas av verksamheter för att undvika att ledare får ett alldeles för stort handlingsutrymme kring rutiner för medarbetarsamtal samt målsättning. Orsaken till detta är att en ledarskapsgenererad dumhet kan urskiljas då varken medarbetare eller chefer ser det större sammanhanget utan endast tillåts tänka innanför ramarna. En viktig slutsats vi drar utifrån resultatet är att en otydlig handlingsplan blir missvisande i medarbetarens målsättning som påvisas i funktionell dumhet.

Ytterligare en aspekt vi vill uppmärksamma med vår studie är att organisationens mål behöver brytas ner till en nivå som bidrar till att de individuella målen går att härleda till de stora, för att i sin tur skapa ett gemensamt handlingsätt inom verksamheten. Genom vårt resultat har vi dragit slutsatsen att två viktiga pusselbitar krävs för att skapa en slagkraftig strategi inom målsättning. Till att börja med behöver såväl medarbetare som chefer vara införstådda i målen som verksamheten framställer för att medarbetarna i sin tur ska kunna sätta upp sina individuella mål i linje med organisationens. Den andra pusselbiten som vi har identifierat handlar just om individuell målsättning. Vårt resultat visar på att medarbetarna känner sig som mest motiverade när de själva får vara med och arbeta fram de mål som de känner sig mest engagerade inom. Det resonemang vi vill uppmärksamma med vår slutsats avser att funktionell dumhet skapas när medarbetarna inte kan klargöra en tydlig förståelse och koppling till det underliggande syftet med målsättningen.

Vidare har vi i studien observerat hur feedback är en stor del av kulturen hos organisationerna. Vårt resultat visar på att medarbetarsamtalen kompletteras med kontinuerlig feedback i det vardagliga arbetet från både chef samt andra medarbetare. Feedbackkulturen skapas av en närvarande chef som ser medarbetarnas arbete dagligen och kan uppmärksamma dem på såväl positiva som negativa arbetsinsatser. En viktig infallsvinkel som vi har blivit införstådda kring handlar om att feedbackkulturen kan skapa funktionell dumhet i form av kulturgenererad dumhet. Med detta vill vi även belysa de negativa effekter en organisationskultur kan bidra till. Inom en organisationskultur strävar de efter optimism vilket kan leda till medarbetare avstår från att uppmärksamma problem för att undvika klagomål och negativitet. I en feedbackkultur kan detta innebära att feedbacken som framförs endast är positiv vilket i sin tur hämmar kompetensutvecklingen hos medarbetarna.

Med dessa slutsatser som utgångspunkt är vår förhoppning att medarbetarsamtalets funktion ska bli en ännu mer uppmärksam process hos likväl ledning som medarbetare. Det lyfter ännu en gång vikten av våran studie eftersom den ger nya infallsvinklar i hur medarbetarsamtalen kan gå ifrån sin normativa handlingsplan. Med förutsättning i vår studie har vi därför nedan formulerat förslag som vi hoppas och tror kan hjälpa organisationer att se över och omarbete sin process kring medarbetarsamtal:

- Prioritera en tydlig handlingsplan för att ge chefen rätt verktyg att utveckla sina medarbetare.
- Skapa en grundläggande förståelse om syftet kring målen samt hur och varför de är relevanta och viktiga för organisationer.
- Visa tillit till medarbetarnas prestationer genom att utmana dem i form av nya roller och arbetsuppgifter.
- Kontinuerligt följa upp och bearbeta mål och arbetssätt för att säkerställa att de ständigt är aktuella och inte blir normativa.

6.3.3 Framtida forskning

En del av resultatet i denna studie syftar till hur medarbetarna påverkas annorlunda av uppföljningen. Likt Wilson och Nutley (2003) ser vi hur vissa personer upplever en bedömningströtthet. Detta moment är något som inte diskuteras i så stor utsträckning inom vår studie på grund av brist på tid och resurser. Därför anser vi det intressant om framtida forskare fördjupar sig i medarbetarnas upplevelser kring bedömning. I vår studie snuddade vi även på hur olika generationer motiveras av medarbetarsamtal. Vi belyser till viss del hur medarbetare som arbetat inom en organisation länge har svårare att motiveras kring vissa typer av mål till skillnad från medarbetare som är nya i organisationen. Vidare hade denna aspekt varit intressant att få en djupare förståelse kring för att ytterligare kunna hjälpa organisationer att utveckla sina medarbetarsamtal samt anpassa de ytterligare för att tillmötesgå alla medarbetare.

Dessutom hade det varit intressant att undersöka vidare vilka yttre och inre faktorer som har bidragit till organisationens utveckling av medarbetarsamtalets format samt vilka trender som tros påverka det framtida handlingssättet. Genom att förstå hur trender bidragit till förändringar historisk kan en förståelse skapas kring hur samt vilka nya trender och idéer som bör implementeras för att driva verksamheten framåt i sin utveckling.

7 Källförteckning

Ahl, H., Bergmo-Prvulovic, I. & Kilhammar, K. (2017). *HR: Att ta tillvara på mänskliga resurser*. Lund: Studentlitteratur.

Almarzooqi, A., Khan, M. & Khalid, K. (2019). The role of sustainable HRM in sustaining positive organizational outcomes: An interactional framework. *International journal of productivity and performance management*, 68(7), ss. 1272-1292. DOI: 10.1108/IJPPM-04-2018-0165

Alvesson, M. & Spicer, A. (2018). *Dumhetsparadoxen – den funktionella dumhetens fördelar och fallgropar*. Falun, Fri Tanke.

Arbetsmiljöupplysningen (u.å.). *Medarbetarsamtal*.

<https://www.arbetsmiljoupplysningen.se/Amnen/Medarbetarsamtal/> [2022-02-10]

Audenaert, M., Decramer, A., George, B., Verschuere, B. & Van Waeyenberg, T. (2019) When employee performance management affects individual innovation in public organizations: the role of consistency and LMX. *International journal of human resource management*, 30(5), ss. 815-834. DOI: 10.1080/09585192.2016.1239220

Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press.

Bellman, L., Bourgeon, P., Gathmann, C., Kagerl, C., Marguerit, D., Martin, L. & Pohlan, L. (2021). Digitalisation in Companies: The COVID-19 Pandemic as a Push Factor/Digitalisierungsschub in Firmen während der Corona-Pandemie. *Wirtschaftsdienst*. 101(9), ss. 713.

Blennberger, E. (2017). *Tillitens innebörd och värde*. I P. Örn (Red.), *Leda med tillit*. (22–33). Författarna och Idealistas Förlag.

Brandl, J., Keegan, A. & Kozica, A. (2022). When less is more: HRM implementation, legitimacy and decoupling. *Human resource management journal*, 32(1), ss. 247-260. DOI: 10.1111/1748-8583.12388

Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 3. uppl., Stockholm: Liber.

Chadwick, C., Ahn, J. & Kwon, K. (2012). Human Resource Management's Effects on Firm-Level Relative Efficiency: HRM's Effects on Firm-Level Relative Efficiency. *Industrial relations*, 51(3), ss. 704-730. DOI: 10.1111/j.1468-232X.2012.00696.x

Chuang, C., Jackson, S. & Jiang, Y. (2016) Can Knowledge- Intensive Teamwork be managed? Examining the Roles of HRM Systems, Leadership, and Tacit Knowledge. *Journal of Management*, 42(2), ss. 524-554. DOI:10.1177/0149206313478189

Crane, B. & Hartwell, C. (2018). Developing Employees' Mental Complexity: Transformational Leadership as a Catalyst in Employee Development. *Human resource development review*, 17(3), ss. 234-257. DOI: 10.1177/1534484318781439

- Engdahl, O. & Larsson, B. (2011). *Sociologiska perspektiv - grundläggande begrepp och teorier*. Lund: Studentlitteratur.
- Engquist, A. (2013). *Utvecklingsamtal som förändringsinstrument – teoretisk och empirisk analys*. Johanneshov: MTM.
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T. & Styhre, A. (2015). *Organisation och Organisering*. Liber AB.
- Graafland, J. & Smid, H. (2019). Decoupling Among CSR Policies, Programs, and Impacts: An Empirical Study. *Business & society*, 58(2), ss. 231-267. DOI: 10.1177/0007650316647951
- Gurău, C. (2016). Decoupling in Organizational Ethics: An Institutional Perspective. *Business Ethics and Leadership from an Eastern European, Transdisciplinary Context*, ss. 107-116. DOI: 10.1007/978-3-319-45186-2_10
- Hauff, S., Alewell, D. & Hansen, K. (2017). HRM System Strength and HRM Target Achievement—Toward a Broader Understanding of HRM Processes. *Human resource management*, 56 (5), ss.715-729. DOI: 10.1002/hrm.21798
- Herrera, J. & De las Heras-Rosas, C. (2020). Corporate sustainable responsibility and Human Resource Management: towards sustainable business organizations. *Sustainability*. 12(3). ss. 1-24. DOI:10.3390/su12030841
- Humborstad, S., Nerstad, C. & Dysvik, A. (2014). Empowering leadership, employee goal orientations and work performance: A competing hypothesis approach. *Personnel review*, 43(2), ss. 246-271. DOI: 10.1108/PR-01-2012-0008
- Jacob, S. & Fugerson, S. (2012). Writing Interview Protocols and Conducting Interviews: Tips for Students New to the Field of Qualitative Research. *Qualitative Report*. DOI: 10.46743/2160-3715/2012.1718
- Jiang, J., Wang, S. & Zhao, S. (2012). Does HRM facilitate employee creativity and organizational innovation? A study of Chinese firms. *International journal of human resource management*, 23(19), ss. 4025-4047. DOI: 10.1080 /09585192.2012.690567
- Keys, L. A. (2020). *Incorporating corporate sustainable development strategy in projects: prioritizing context through qualitative constructivist research*. London: SAGE Publications Ltd. DOI: 10.4135/9781529720242
- Lee, H. & Yang, T. (2015). Employee Goal Orientation, Work Unit Goal Orientation and Employee Creativity. *Creativity and Innovation Management*, 24(4), ss. 659-674, DOI: 10.1111/caim.12118
- Lindmark, A. & Önnévik, T. (2011). *Human Resource Management: Organisationens hjärta*. 2 uppl. Lund: Studentlitteratur.
- MacLean, T., Litzky, B.E. & Holderness, D.K. (2015). When Organizations Don't Walk Their Talk: A Cross-Level Examination of How Decoupling Formal Ethics Programs Affects

Organizational Members. *Journal of business ethics*, 128(2), ss. 351-368. DOI: 10.1007/s10551-014-2103-1

McAfee R, B. & Champagne J, P. (1993). Performance Management: A STRATEGY FOR IMPROVING EMPLOYEE PERFORMANCE AND PRODUCTIVITY. *Journal of managerial psychology*, 8(5), ss. 24-31. DOI: 10.1108/02683949310040605

Maran, T., Baldegger, U. & Klösel, K. (2022). Turning visions into results: unraveling the distinctive paths of leading with vision and autonomy to goal achievement. *Leadership & organization development journal*, 43(1), ss. 133-154. DOI: 10.1108/LODJ-06-2021-0268

Meyer, J & Rowan, B (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology.*, 83(2). ss. 340-363.

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

Miljödata (u.å.). *Medarbetarsamtalet – chefens viktigaste verktyg*. <https://www.miljodata.se/artiklar/medarbetarsamtalet-chefens-viktigaste-verktyg/> [2022-04-28]

Mishra, K., Boynton, L. & Mishra, A. (2014). Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications. *International Journal of Business Communication*, 51(2), ss.183-202. DOI: 10.1177/2329488414525399

Morén, E. (2013). The negotiated character of performance appraisal: how interrelations between managers matters. *International journal of human resource management*, 24(4), ss. 853-870. DOI: 10.1080/09585192.2012.703215

Nkoma, E. & Shoshore, A. (2021). Rural and urban primary school heads' perspectives on staff appraisal systems in Zimbabwe: A phenomenological approach. *Educational Management Administration & Leadership*. <https://doi.org/10.1177/1741143220983329>

Otoo, F. (2019). Human resource management (HRM) practices and organizational performance: The mediating role of employee competencies. *Employee relations*, 41(5), ss. 949-970. DOI:10.1108/ER-02-2018-0053

Pehrtrus, D. (2015). *Bra och tydliga mål: 5 enkla tips (+bonus!)*. Chef. <https://chef.se/sponsrat/bra-och-tydliga-mal-5-enkla-tips-bonus/> [2022-02-09]

Powell, W.W. & DiMaggio, P.J. (1991) I: Meyer, J.W. & Rowan, B. (Red:er), *Formal structure as Myth and ceremony* (41-62). Chicago: University of Chicago Press

Røvik, K.A. (2000). *Moderna Organisationer*. Stockholm: Liber

Sandlund, E., Olin-Scheller, C., Nyroos, L., Jakobsen, L. & Nahnfeldt, C. (2011). The Performance Appraisal Interview – An Arena for the Reinforcement of Norms for Employeeship. *Nordic journal of working life studies*, 1(2), ss. 59. DOI: 10.19154/njwls.v1i2.2345

Sijbom, R.B.L., Lang, J.W.B. & Anseel, F. (2019). Leaders' achievement goals predict employee burnout above and beyond employees' own achievement goals. *Journal of personality*, 87(3), ss. 702-714. DOI: 10.1111/jopy.12427

Singer, E., von Thurn, D.R. & Miller, E.R. (1995) Confidentiality assurances and response: A quantitative review of the experimental literature. *Public Opinion Quarterly*, 95(1), ss. 66-77. DOI: 10.1086/269458

St-Onge, S., Morin, D., Bellehumeur, M. & Dupuis, F. (2009). Managers' motivation to evaluate subordinate performance. *Qualitative research in organizations and management*, 4(3), ss. 273-293. DOI: 10.1108/17465640911002545

Tillväxtverket. (2021). *Medarbetarsamtal*. <https://tillvaxtverket.se/medarbetarsidor/min-anstallning/kompetensutveckling/medarbetarsamtal.html> [2022-02-10]

Vetenskapsrådet. (2017). *God forskningssed*. Stockholm: Vetenskapsrådet Stockholm. https://www.vr.se/download/18.2412c5311624176023d25b05/1555332112063/God-forskningssed_VR_2017.pdf

Wiley, J.W. (2012), Six things you need to know about strategic employee surveys. *People & Strategy*, 35(1), ss. 16-23.

Wilson, F. & Nutley, S. (2003). A Critical Look at Staff Appraisal: The Case of Women in Scottish Universities. *Gender, work, and organization*, 10(3), ss. 301-319. DOI: 10.1111/1468-0432.00197

Yukl, G. (2012). Effective leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), ss. 66-85. DOI: 10.5465/amp.2012.0088

Zhang, J., Ji, M., Anwar, Ch., Li, Q. & Fu, G. (2018). Cross-level impact of team goal orientation and individual goal orientation on individual creativity. *Journal of management & organization*, 26(5), ss. 1-23. DOI: 10.1017/jmo.2018.6

8 Bilagor

Intervjumall HR-anställda

- Berätta lite om din roll, vad gör du och hur länge har du arbetat inom din roll?
- På vilket sätt jobbar du med personlig utveckling av de anställda?
- Skulle du kunna identifiera eventuella brister i organisationens hantering av medarbetarsamtal?
- Hur stöttar du eller din grupp i frågor kring medarbetarsamtal, finns det exempelvis rutiner, mallar eller utbildning som ni förhåller er till? Hur ofta uppdateras eller kontrolleras dessa?
- Kan du ge exempel på vad som är positivt och negativt med att följa upp medarbetarnas prestationer?
- Hur ser du till att medarbetare har en sund balans mellan deras mål och verklighet?
- På vilket sätt tycker du att verksamhetens visioner och mål bör tas i beaktning i individuell målsättning?
- Hur tycker du att en ledare och medarbetare borde förhålla sig om målen är svåruppnåeliga eller inte uppnås alls?
- Finns det något som du önskar tillägga som vi kanske inte har frågat dig om?

Intervjumall chefer

- Berätta lite om din roll, på vilket sätt jobbar du med medarbetarsamtal? Hur ofta?
- Skulle du kunna beskriva hur du följer upp medarbetarnas kompetenser och prestationer? Motivera gärna vad som känns extra viktigt eller mindre betydande i detta.
- Finns det exempelvis rutiner, mallar eller utbildning som du förhåller er till vid medarbetarsamtal? Hur ofta uppdateras eller kontrolleras dessa?
- Hur självständig är du sett till högre ledning att utforma mål till medarbetaren?
- Anser du att du har tillgång till resurser som krävs för att kunna genomföra medarbetarsamtal med dina anställda?
- Hur skiljer sig teorin till praktiken, i vilken utsträckning förhåller ni er till de eventuella mallar eller rutinerna som finns?
- Vilka typer av mål diskuteras under medarbetarsamtal och vad brukar de syfta till?
- På vilket sätt tycker du att verksamhetens visioner och mål bör tas i beaktning i individuell målsättning?
- Hur tycker du att en ledare och medarbetare borde förhålla sig om målen är svåruppnåeliga eller inte uppnås alls?
- Sker uppföljning av medarbetarnas prestationer endast i samband med medarbetarsamtal?
- Finns det något som du önskar tillägga som vi kanske inte har frågat dig om?

Intervjumall anställda

- Berätta gärna lite om din relation till medarbetarsamtal och på vilket sätt de är viktiga för dig?
- Hur tycker du att medarbetarsamtal har bidragit till din personliga utveckling?
- Hur tar företaget tillvara på dina kompetenser?
- På vilket sätt tror du det är mest effektivt att utforma mål för medarbetarna på en arbetsplats?
- Överensstämmer dina mål med organisationens mål?
- Har du märkt av någon förändring i upplägget kring medarbetarsamtal och målsättning?
- Ges möjligheten att ge feedback om medarbetarsamtalet och målsättningen?
- På vilket sätt belönas dina prestationer?
- Finns det något som du önskar tillägga som vi kanske inte har frågat dig om?



HÖGSKOLAN I BORÅS

Besöksadress: Allégatan 1 · Postadress: 501 90 Borås · Tfn: 033-435 40 00 · E-post: registrator@hb.se · Webb: www.hb.se