

**Liselotte Jakobsen, Cecilia Nahnfeldt, Lina Nyroos,  
Christina Olin-Scheller och Erica Sandlund**

# Medarbetarsamtal som arena för att befästa normer kring medarbetarskap

**Denna artikel redovisar resultat från en studie av medarbetarsamtal mellan chefer och deras anställda. Studien, som omfattar videoinspelade samtal, intervjuer och en enkät, pekar på strukturella mekanismer och normer som försvårar för medarbetare att lyfta negativa upplevelser av stress i samtalen. Resultaten visar hur olika livsformer kolliderar och hur bilder av en god medarbetare formas av en delvis dold läroplan i organisationen.**

Liselotte Jakobsen, docent i sociologi,  
Centrum för genusforskning,  
Karlstads universitet  
liselotte.jakobsen@kau.se

Cecilia Nahnfeldt, lektor i genusvetenskap,  
Centrum för genusforskning,  
Karlstads universitet  
cecilia.nahnfeldt@kau.se

Lina Nyroos, doktorand i nordiska språk,  
Institutionen för Nordiska Språk,  
Uppsala universitet  
lina.nyroos@kau.se

Christina Olin-Scheller, lektor i pedagogiskt  
arbete, Avdelningen för utbildningsvetenskap,  
Karlstads universitet  
christina.olin-scheller@kau.se

Erica Sandlund, lektor i engelska, Avdelningen  
för språk, Karlstads universitet  
erica.sandlund@kau.se

I föreliggande artikel problematiserar vi medarbetarsamtalets hinder och möjligheter för att lyfta fram och hantera upplevd stress hos medarbetare. På de flesta större arbetsplatser fungerar medarbetarsamtalet som ett återkommande och planerat möte mellan ledare och medarbetare. Ett syfte med samtalet är att stämma av och planera den anställdes prestationer och utveckling inom organisationen och att skapa förutsättningar för en dialog om arbetssituationen mellan chef och medarbetare (Asmuß 2006, 2008). I de flesta medarbetarsamtal ingår också att identifiera eventuella hinder och möjligheter för att en anställd ska kunna

---

Vi är tacksamma gentemot de finansörer som möjliggjort aktuell studie: Europeiska Regionala Utvecklingsfonden, Region Värmland samt Karlstads universitet.

uppnå individuella och organisatoriska utvecklingsmål (Asmuß 2008). Samtalet skulle alltså kunna utgöra en möjlig plats för att behandla och hitta lösningar på frågor om överbelastning i arbetsituationen och på problem med att hitta en god balans mellan arbetsliv och övrigt liv. Vår studie visar emellertid att frågor kring arbetsrelaterad stress eller balans mellan arbetsliv och övrigt liv kolliderar med andra mål och normer i medarbetarsamtalet, vilket försvårar för medarbetare att lyfta upplevda problem och för samtalen att fungera som forum för att hitta konstruktiva lösningar.

### **Medarbetarsamtalet som samtalsarena**

Medarbetarsamtalet har under de senaste decennierna blivit ett viktigt personalpolitiskt verktyg för målstyrning (Mikkelsen 1998, Asmuß 2006), arbetsplatsdemokratisering (Lindgren 2001) och i tillvaratagande av personalen som resurs i lärande organisationer (Scherp m fl 2004, Asmuß 2008). Historiskt sett kan man spåra prestationsvärderings-, kompetensutvecklings- och humanrelationsperspektiv i medarbetarsamtalens utveckling som ledningsinstrument (Mikkelsen 1998). Gordon och Stewart (2009) förenklar varierande praxis genom att beskriva dem som "samtal om prestation" (*conversing about performance*). Engelskspråkiga termer för samtalstypen omfattar bland annat *employee review* och *performance appraisal interview* (Asmuß 2008) medan den dominerande svenska terminologin är medarbetarsamtal eller utvecklingssamtal. Till skillnad från de engelska termerna betonar de svenska begreppen ett slags ömsesidig relation och ett mindre uttalat fokus på prestationsvärdering. En svårighet med medarbetarsamtal som Asmuß (2006) nämner är just att skapa förutsättningar för ett samtal på lika villkor, eftersom det oundvikligen finns ett ojämnt maktförhållande mellan chef och medarbetare i samtalssituationen. Det jämbördiga samtalet är enligt Lindgren (2001), som studerade svenska utvecklingssamtal, snarare ett idealantagande än en praktisk realitet. Onekligen beskriver den engelska begreppskomponenten *interview* tydligare den relation mellan frågeställare och besvarare med olika roller i situationen som karaktäriserar medarbetarsamtalet. Eftersom samtalen också har en koppling till lönesamtal och karriärmöjligheter är också en anställd beroende av hur chefen uppfattar dennes förmåga att hantera rådande och framtida arbetsvillkor, vilket ytterligare förstärker den anställdes underordnade position i medarbetarsamtalet.

Internationell forskning om medarbetarsamtal karaktäriseras, grovt kategoriserat, av kopplingen mellan prestationsvärdering och optimering av organisationers resultat å ena sidan, och om sambandet mellan medarbetares upplevelser av samtalen och upplevd tillfredsställelse i arbetet å den andra (Asmuß 2008). Studier har också visat en tydlig koppling mellan medarbetares upplevda stress i relation till positiv respektive negativ återkoppling från chefen, där negativ

återkoppling är kopplat till en högre grad av upplevd stress (Greller & Parsons 1992). Med några få undantag (till exempel Adams 1981, Lindgren 2001, Asmuß 2008) är det dock ytterst få empiriska studier som undersökt de faktiska samtalen, då lejonparten av studierna baseras på intervjuer och surveyundersökningar om samtalen. Kunskapen om hur sociala och institutionella faktorer tar sig uttryck i och får konsekvenser för samtalen är därmed begränsad.

### **Normer, makt och värdefrågor på en arbetsplats**

De normer som råder på en arbetsplats spelar en viktig roll för enskilda medarbetares möjligheter att förhålla sig till sin yrkesroll, sina arbetsuppgifter, sina chefer och sitt övriga liv (se bland annat Halrynjo 2009). Både inom och utanför arbetsplatsen, och i både informella och mer organiserade former av samtal där människor samtalar skapas, omdefinieras och befästs normer kring hur exempelvis en "chef" eller en "medarbetare" förväntas vara (se Antaki & Widdicombe 1998, Drew & Heritage 1992). Medarbetarsamtalen är självklart en av dessa arenor.

Normer är dock inte alltid uttalade, än mindre dokumenterade. Redan på 1960-talet introducerade Philip Jackson begreppet *the hidden curriculum* (Jackson 1968), på svenska betecknat *den dolda läroplanen*. Utifrån sina studier i en amerikansk skola formulerade han alla de dolda krav som finns på elever i ett klassrum. Han visade att det inte räcker med att ha kunskaper inom ett specifikt ämne, utan för att nå framgång i skolan var eleverna också tvungna att känna till och följa de oskrivna regler som råder i ett klassrum. Exempel på oskrivna regler är konsten att vänta, att tvingas bli avbruten i arbetet och att tvingas göra saker som man inte alltid är intresserad av och, inte minst, att underkasta sig de maktstrukturer som råder i skolan. Dessa krav innebär då att elevernas tålamod övas och att de lär sig att "stå ut". Under de snart 50 år som gått sedan Jackson först skrev om dolda läroplaner har begreppet inte förlorat sin aktualitet och kopplas ofta ihop med lärande inom organisationer och arbetsgrupper (Horn 2003).

Inom alla organisationer skapas olika kulturer som kan kopplas till både formella och informella (dolda) läroplaner. Så är exempelvis medarbetarsamtalen en del av en formell läroplan där alla chefer är ålagda att med specifika syften genomföra ett visst antal samtal efter en viss struktur med sina medarbetare. Samtalen, och det lärande som äger rum där, är kopplat till såväl specifika arbetsuppgifter som till hur man förväntas vara, agera och uppträda. I ett vitt perspektiv innefattar den dolda läroplanen, och följaktligen det dolda lärandet, värderingar och krav på kunskap som är outtalade och ibland också icke avsedda inom en organisation. Även om kraven i den dolda läroplanen kan vara rimliga eller goda, är det en allvarlig brist att kraven är osynliga och inte tydliggörs inom organisationen. Studier visar också att det är just i "dolda utrymmen" som det uppstår en risk för maktutövning (Foucault 1997, Thornberg 2004, Granath

2008, Holte 2009). Med dolda utrymmen avses platser i kommunikationen där etiska värderingar fortlever utan att kunna tolkas i en öppen process. De dolda normerna kan då användas som styrande verktyg, med eller utan intention, för att fostra elever eller medarbetare.

Normer ingår också som del i människors livsåskådning tillsammans med världsuppfattning och grundhållning. (Jeffner 1976, Lindfelt 2006, Bråkenhielm 2009). Normernas etiska funktion är att tillsammans med världsbild och individens grundhållning som mer optimistisk eller mer pessimistisk vara verktyg för livsval på individuell såväl som på kollektiv nivå. De frågor som föregår de etiska svaren har sitt ursprung ur människors livsvillkor, antingen ur individens direkta erfarenhet eller förmedlade genom kultur, tradition och gemenskap. Under senare tid har de existentiella frågorna uppmärksammats som en faktor för stress och utbrändhet i arbetslivet (Krauklis & Schenström 2001, Perski 2006).

Man bör dock skilja mellan etiska svar och existentiella frågor. Existentiella frågor rör livets grundläggande villkor. Dessa frågor brukar ibland benämnas som eviga, vilket trots sin benämning inte betyder att de är utan svar. Däremot är de svar som ges ständigt preliminära och beroende av tidsbundna faktorer som hör ihop med individens konkreta livssituation. Etiska frågor uppfattas däremot ha svar (även om dessa inte är enkla) och definierar människors liv utifrån kriterier som rätt eller fel, gott eller ont (Collste 2002). De etiska frågorna ger ett större utrymme för någons tolkningsföreträde (maktutövning) än de mer öppna existentiella frågorna, där individens tolkning ges större utrymme. I arbetslivet stimuleras det existentiella behovet av att uppfattas som en behövd och duglig person i arbetslivet. Detta kan väcka en oro som kan formulera den existentiella frågan: Hur gör jag för att vara god nog och räcka till? Den preciseras ofta till en viss plats: Hur bör jag göra på denna arbetsplats i relation till detta arbetslag och den ledning/chef som jag arbetar med? Frågan är då var denna fråga hanteras på ett så fördelaktigt sätt som möjligt för så många som möjligt – individen, arbetslaget och organisationen. Medarbetarsamtalet kan vara en sådan plats, där både chefer och anställda förhåller sig till normer och värderingar om att ”duga” som medarbetare.

## **Data och metod**

Det empiriska materialet om medarbetarsamtal samlades in inom ramen för ett projekt med syfte att identifiera och förstå förutsättningar för ett jämställt och socialt hållbart arbetsliv, med särskilt fokus på anställdas möjligheter att ha balans mellan arbetsliv och övrigt liv. Trots en aktiv jämställdhetspolitik och en omfattande offentlig sektor har det visat sig vara en svår ekvation att få arbetsliv och privatliv att gå ihop (Boye 2008), vilket också har en stark koppling till upplevd stress (Nordenmark 2004, Halrynjo 2009).

I föreliggande artikel fokuserar vi en specifik problematik kring medarbetar-

samtal, nämligen institutionella och interaktionella förhållningssätt till stress, som i sin tur har påvisbara konsekvenser på medarbetarsamtalets möjligheter. Studien som helhet består av tre uppsättningar av empiriska material (enkäter, intervjuer samt inspelade medarbetarsamtal) som insamlats på ett medelstort tjänsteföretag i Mellansverige. I studiens början genomfördes en kortare enkätundersökning med elva frågor där 110 anställda tillfrågades om medverkan. Enkäten besvarades av 67 anställda (61 %, 50 kvinnor och 17 män). Sju av respondenterna hade en befattning som chef. Delar av enkätundersökningens resultat gav en indikation på ett problemområde som ledde vidare till analyserna av förhållningssätt till stress, och vi redovisar endast de delar av enkäten som har direkt relevans för organisationens normer kring stress.

Utöver bakgrundsfrågor om kön, ålder, familjeförhållanden och roll som chef eller medarbetare i samtalet (frågorna 1-3) innehöll enkäten frågor om upplevelsen av medarbetarsamtalet och av inslaget av frågor om balans i livet (frågorna 4-11). Frågorna (7) *Finns det något/några områden som du tycker det är särskilt viktigt att ta upp vid medarbetarsamtal*, (8) *Finns det något/några områden som du tycker inte borde tas upp*, och (10) *Tycker du att du själv kan kombinera arbetsliv med familjeliv och övrigt liv på ett tillfredsställande sätt* hade Ja och Nej-alternativ samt fria rader där respondenterna ombads utveckla sina jakande svar (respektive nekande på den sistnämnda). Fråga 11 var en öppen del för ytterligare kommentarer på temat.

Några månader senare spelades åtta medarbetarsamtal in på video (två chefer, båda män, och sex medarbetare, fyra män och två kvinnor). Forskarna var inte närvarande under själva samtalet utan skötte endast utrustningen vid start och avslut. Forskarna hade också tillgång till den samtalsguide som både chef och medarbetare använde som underlag för samtalet. Inspelningarna gjordes på två olika kontor inom samma företag där ett av kontoren är större och lokaliserat till en större ort. På det stora kontoret gjordes fem inspelningar och på det mindre tre. Deltagandet var frivilligt och studien hade företagsledningens stöd. Medarbetarna hade också rätt att när som helst avbryta sitt deltagande i studien. Det inspelade materialet har sedan transkriberats i detalj och analyserats med den samtalsanalytiska ansatsen *Conversation Analysis* (CA). CA har rötter i amerikansk sociologi (Sacks, Schegloff & Jefferson 1974; se också Sandlund 2004) och tillämpas idag inom en rad discipliner och i en mängd sociala och institutionella kontexter. Genom detaljstudium av inspelningar och transkriptioner av naturligt förekommande samtal beskriver CA-analytiker sociala fenomen och deras strukturella regelbundenheter i tal och interaktion såsom de byggs upp av deltagarnas egna delade metoder och handlingar. Influenser från etnometodologi (Garfinkel 1967) syns i analysens fokus på att beskriva och förstå deltagarnas egna procedurer för att skapa förståelse. Den sekventiella organiseringen av samtal som är grunden i CA betyder i korta drag att man i detalj studerar sociala handlingar

i sekvenser av interaktionen och försöker förstå den interna logik som ligger bakom varje samtalstur i relation till föregående och påföljande turer. Ansatsen ger unika inblickar i hur chef och medarbetare själva förhåller sig till de frågor som behandlas i pågående samtal, där varje detalj är av potentiellt analytiskt intresse (se Drew & Heritage 1992). Inom CA och etnometodologi hamnar frågor om "makt" och "normer" inom ramen för hur deltagarna själva manifesterar underliggande regler och rutiner för socialt samspel i sitt handlande.

En tid efteråt genomfördes åtta intervjuer med de chefer och medarbetare som deltog i inspelningarna. Intervjuundersökningen innehöll frågor om medarbetarnas och chefernas syn på medarbetarsamtalens roll och funktion i organisationen. Samtalens relation till lönesättning och karriärfrågor, samt samtalens förutsättningar för en dialog om balans i livet-frågor togs också upp. Intervjuerna genomfördes på respektive arbetsplats och transkriberades sedan i sin helhet.

## Resultat

### *Enkäten – signaler om stress*

Enkätundersökningen gjorde oss uppmärksamma på en problematik kring frågor relaterade till stress i medarbetarsamtalen. Några områden som respondenterna angav som särskilt viktiga (fråga 7) var bland annat "Att man har balans mellan arbetsliv och privatliv, att man försöker diskutera fram en lösning om så inte är fallet" och "Förståelse för eventuella privata problem." Det var också påfallande många som framhöll "trivsel" och "hur man mår" som viktiga ämnen. Av de sju cheferna var det fyra som angav särskilt viktiga områden inom medarbetarsamtalens ram. Här nämndes trivsel på arbetsplatsen samt balans mellan arbete och privatliv. Relativt få tyckte att det fanns områden som inte borde tas upp (fråga 8). Exempel på sådant som inte bör tas upp var familjeförhållanden, personliga förhållanden och privatekonomisk situation. Enbart medarbetare var kritiska till att allt ska kunna tas upp i ett medarbetarsamtal, medan samtliga chefer var positiva. På frågan om huruvida man själv kunde kombinera arbetsliv och övrigt liv på ett tillfredsställande sätt (fråga 10) svarade åtta kvinnor (16 procent av kvinnorna), men inga män, nekande. Följder som angavs var stress, trötthet och en känsla av otillräcklighet på arbetet och hemma vilket också noterats i tidigare forskning (se Nordenmark 2004). Det framkom även kommentarer om bristande respekt när man påtalar upplevd stress (fråga 11).

Enkätresultaten pekar på en viss motsägelsefullhet i fråga om att medarbetarsamtalen inte enbart innehåller teman med direkt koppling till arbetssituationen, och att det är medarbetare, i synnerhet kvinnor, som upplever detta som problematiskt.

### *Videoinspelningarna – interaktionell hantering av stress och obalans*

Även de inspelade medarbetarsamtalen synliggjorde en problematik i hanteringen av frågor relaterade till stress, vilket observerades i hur deltagarna förhöll sig



till ämnet. Inom *Conversation Analysis* säger man att samtalsdeltagare *orienterar* sig systematiskt mot olika handlingar i det pågående samtalet. Beroende på hur deltagarna orienterar sig mot vad som kallas *preferens* och *dispreferens* (Pomerantz 1984) påvisar de med sina handlingar vilka sociala normer som råder i samtalet och kontexten. Preferens har här inget med personliga eller psykologiska preferenser att göra, utan handlar om de olika alternativ som finns tillgängliga för en enskild samtalsdeltagare för att fortsätta samtalet. Alternativen är i sin tur inbyggda i den lokala samtalsväven. Exempelvis finns det en strukturell preferens för att en fråga ska få ett svar, och avsaknaden av eller ett inadekvat svar blir då markerat som socialt problematiskt och disprefererat i nästa handling. I analysen används preferensstrukturer för att synliggöra de underliggande sociala normer och strukturer som deltagarna förhöll sig till när det handlar om stress. Genom att urskilja samspelet mellan deltagarna kan vi visa vilka möjligheter och restriktioner för att samtala om stress som skapas inom ramen för medarbetarsamtalen.

Ett huvudresultat från analyserna av samtalen är att upplevelser av negativ stress ges begränsat utrymme, och att man i interaktionen istället tenderar att gradera stress som något positivt och prestationshöjande. Detta får i sin tur konsekvenser för medarbetares möjligheter att lyfta frågor om stress och obalans mellan arbetsliv och övrigt liv. För att illustrera dessa förutsättningar presenteras tre utvalda samtalssekvenser där vi visar hur organisationens syn på stress kommer till uttryck genom deltagarnas handlingar och orienteringar. Sekvensen som presenteras i *exempel 1* inleds med att chefen frågar om ”stressnivån” hos medarbetaren:

### Exempel 1. Är du ofta stressad?<sup>1</sup>

- 1 Chefen: Stressnivå då hur känns det där upplever du att du  
 2 ofta är stressad eller  
 3 K: Dom frågar om jag ofta är stressad och det kan jag  
 4 inte säga att jag är (.) en dag ibland så är man  
 5 väl stressad de: givetvis (.) men de: det tror jag  
 6 jag kanske hade varit om jag jobbat på ett annat  
 7 ställe £också£ ((skratt)) ( )  
 8 Men jag känner inget att en inget negativ stress  
 9 och jag tror att stress kan nog vara positiv  
 10 också att du har lite adrenalin

<sup>1</sup> Transkriptionen följer den transkriptionskonvention som utvecklats av Gail Jefferson, och som finns beskriven i bland andra Atkinson & Heritage (1984). Läsanvisning här:

_ (understrykning)	Emfas	(.)	Mikropaus
-	Plötsligt avbrott i pågående tal	:	Förlängt ljud
£	Skrattande/leende röst	( )	Ohörbart
(1.5)	Uppmätt paus i tiondels sekunder	=	Tal fortsätter utan avbrott
[ ]	Överlappande/samtidigt tal		
°	Tal tystare än omgivande tal	/.../	Samtalet fortsätter
.h (hh)	Hörbar in- respektive utandning. Kan också vara skratt.		

- 11           (.)  
 12           Tror jag är viktigt  
 13 Chefen: [Ja sen är det ju så i-  
 14 K:        [Ja sen jag känner mig inte stressad det tycker jag  
 15           nej  
 16 Chefen: Sen är det ju också så att i vårt jobb det är ju:  
 17           vissa dagar [som eller veckor som man liksom:=  
 18 K:        [( )  
 19 Chefen: =[springer som [en skållad råtta (.)[ men så är det ju  
 20 K:        [Ja                   [Ja                   [Ja det vet man om  
 21 Chefen: Å: som sagt var trivs man inte med det så får man  
 22           £nog hitta [något annat£  
 23 K:        [Ja ja precis då får man nej då °de- de- det är  
 24           inga problem°

*Exempel 1* inleds med att chefen läser en fråga från samtalsmallen som i sin formulering ska kunna öppna för medarbetaren att ge uttryck för eventuell stress. Medarbetaren K tar fasta på formuleringen ”ofta”, vilket får en central roll i det efterföljande svaret på frågan. K säger att han inte kan svara jakande på frågan, utan stressen görs därmed till något mer tillfälligt; något som inte är ett konstant inslag i medarbetarens vardag. Svaret byggs ut genom att medarbetaren säger att han ”naturligtvis” är stressad ”vissa dagar”, men att han nog hade varit det även om han jobbat på en annan arbetsplats. Medarbetaren tar därmed på sig ansvaret för stressen genom att sätta den i relation till sin egen person. Därmed skapas en situation där kontoret och chefen inte bär ansvaret. Vidare förhåller K sig till olika typer av stress som positiv och negativ. Han bedömer den stress som han upplever som positiv då den ger upphov till att ”känna lite adrenalin”. Chefen stärker medarbetarens bild av stress som ett positivt inslag – ”Det är så här det är på vårt jobb.” Här enas de kring en gemensam upplevelse där stress utgör en positiv faktor. Vidare uppgraderar chefen den gemensamma bilden genom att säga att om man inte trivs med detta så får man nog hitta något annat. Det här är en tillspetsad formulering som bär med sig krav på hur medarbetaren bör förhålla sig till stress: som något man ska tåla på den här arbetsplatsen. Viktigt att betona är att chefens yttrande inte bör ses som en personlig åsikt utan som en produkt av interaktionen där medarbetaren presenterade en positiv effekt av stress, samt svarade nekande på frågan. Här uttrycks explicit vad som är det föredragna förhållningssättet till stress, det vill säga, något positivt som indirekt ger upphov till goda prestationer.

I *exempel 2* inleder chefen med att introducera ”stressbiten” utan att ställa en direkt fråga, vilket ramar in diskursen rörande stress som något ganska avgränsat:



**Exempel 2. Känns lite i magen**

- 1 Chefen: Stressbiten då M  
 2 M: .h e::: ja d- det är ju tr- dag till dag men jag tycker  
 3 jag försökt ja- alltså jag hittar min trygga plats tänkte  
 4 jag säga och att man bara man har varit i en stressad  
 5 situation förut nåt liknande så vet man att man kan  
 6 reda ut det  
 7 Chefen: °Mm°  
 8 M: Men e- (.) jag har lärt mig att det är bättre  
 9 att försöka: några extra minuter än att bara kasta in  
 10 handduken  
 11 Chefen: Ja och så tror jag vi är olika personer en en del av oss  
 12 tror att stress är bara för att det känns lite i magen  
 13 va [det är ganska naturligt att det känns i magen ibland  
 14 M: [°.hja°

Medarbetaren M väljer då att ge ett abstrakt svar som beskriver ett sätt att handskas med stress – ett sätt som han använder sig av. Det gäller att inte ”kasta in handduken” utan att försöka lite till. M orienterar sig mot ”stressbiten” som en fråga som efterfrågar hur han själv hanterar stress. Genom svaret framställer sig medarbetaren som en person som kan hantera stress, vilket i förlängningen innebär att han konstruerar stress som en omständighet som kan manövreras med vissa metoder; det är följaktligen ett aktivt val att hantera stress.

Precis som K:s svar i *exempel 1* (rad 3–10) produceras det här yttrandet på ett prefererat sätt, vilket innebär att turen inte framförs med de problemsignaler som disprefererade svar vanligen karaktäriseras av, som hörbara stakningar, upprepningar och reparationer. Att medarbetarnas turer interaktionellt tolkas som prefererade ser vi i chefernas efterföljande svar, som inte motsäger utan stärker och bygger vidare på den bild av stress som medarbetarna initierat. Medarbetarna har således orienterat sig ”korrekt” mot normen för stress. Chefen presenterar då (rad 11–13) ytterligare en aspekt där stress som fysisk upplevelse (”känns lite i magen”) förkastas som tillräcklig grund för upplevelse av stress. Att skapa en vi-känsla genom att använda sig av ”oss”, samt att turen är förpackad som en bedömning (jämför Pomerantz 1984), gör att ett icke-medhåll skulle vara disprefererat. M:s möjligheter att svara annat än jakande utan att skapa interaktionella problem är därmed begränsade.

I *exempel 3* kan vi se hur medarbetaren E och chefen lyfter fram en alternativ orsak till att medarbetaren känner sig stressad. Exemplet visar också en i materialet ofta förekommande strategi, nämligen att medarbetaren själv nedgraderar den upplevda stressen.

**Exempel 3. Påverkas ju inte bara av jobbet**

- 1 Chefen: Detta påverkas ju inte bara av jobbet (.) alltså [det=  
 2 E: [Nej men=  
 3 Chefen: =påverkas ju av så jättemycket  
 4 E: =det är det jag menar för det är ju det jag säger att de- nu  
 5 £en£ °resa° och sen så ska vi ha nåt sånt här klubbmöte (.)  
 6 .hh nästa helg och det är lite sånt som ska vara hos oss och  
 7 det är ja så det är mycket annat att £tänka på ( ) £  
 8 Chefen: Jo absolut  
 9 E: Så det är inte bara jobbet absolut inte  
 10 (.)  
 11 Chefen: Nej för för det viktiga för mig är ju att om nåt i stressen  
 12 här (.) är nåt vi kan påverka om du förstår mig [så ska vi=  
 13 E: [Mm  
 14 Chefen: =naturligtvis försöka att hitta lösningar på det  
 15 E: Nej men och det är ju bara- (.) tillfälligt jag menar det är  
 16 inte nåt som jag känner [absolut hela tiden utan jag=  
 17 Chefen: [Nej  
 18 E: =tycker (1.5) jag tycker inte arbetstempot varit nåt sånt  
 19 här extremt för övrigt under året /.../

Medarbetaren har tidigare påtalat att hon känner sig stressad emellanåt, vilket de återkommer till här. Chefen inleder med att introducera en alternativ källa för stress: något som ligger utanför jobbet och som påverkas av "så jättemycket". E godtar chefens förslag i sitt yttrande (rad 2, 4–7). E:s yttrande innehåller några drag av ett disprefererat svar då det innehåller vissa upprepningar och stakningar. Det är med andra ord inte i enlighet med rådande normer att en medarbetare "erkänner" att denne tar med privat stress till arbetet, och därför är E:s svar i viss mån socialt problematiskt. På rad 9 håller E med chefen om att det "absolut" föreligger omständigheter utöver arbetet som påverkar att hon upplever stress.

I rad 11–13 ger chefen ett kvitto på att E:s erkännande bryter mot organisationens perspektiv på medarbetarens hantering av stress. Chefen lyfter tillbaka stressen till arbetsplatsen och säger att det är orsaker här, på arbetet, som är relevanta för honom att känna till. Det är sådana orsaker som "vi" kan "hitta lösningar" på, vilket betyder att orsaker utöver sådana egentligen inte är av relevans vare sig för honom eller för arbetsplatsen. I chefens yttrande separeras arbets- och privatliv tydligt, och det är arbetslivet som ligger inom medarbetarsamtalets och organisationens ansvarsram. Därmed är medarbetarens möjligheter att lyfta eventuella problem med balans i livet kraftigt begränsade. Deltagarna visar också återigen att endast vissa typer av upplevd stress är legitim. I *exempel 1* är det positiv stress som är legitim, och i *exempel 3* är det sådan som föranleds av omständigheter på arbetet. Medarbetaren anpassar sig omedelbart till detta och sätter stressen i rela-

tion till arbetet. På rad 15–19 i *exempel 3* nedgraderar medarbetaren kraftigt sin beskrivna stress genom att klassificera den som ”tillfällig”. Inte ens tidigare under året har arbetstempot varit ”extremt”, vilket ytterligare frikänner arbetsplatsen från misstankar om att orsaka medarbetaren stress.

De analyserade sekvenserna illustrerar hur stress omtalas i medarbetarsamtal. I alla tre sekvenser utför deltagarna ett interaktionellt arbete för att tona ner eventuell upplevd stress och uppgradera den stress som kan anses vara prestationshöjande. Dessutom bOLLAS ansvaret för upplevd negativ stress tillbaka på medarbetaren eller dennes liv utanför arbetet. Deltagarna manifesterar sociala normer genom att förhålla sig till preferensstrukturer inbyggda i såväl den rådande kontexten som kulturen. Det här innebär i sin tur att normer hela tiden rekonstrueras och förstärker rådande strukturer. Så länge ingen bryter mot normerna är dessa relativt osynliga för oss, vilket gör att vi ofta orienterar oss mot oskrivna regler utan att vi är medvetna om det. Att samtala om stress ur ett abstrakt perspektiv som något som inte rör individens egen upplevelse eller som handlar om positiva effekter av stress i arbetet är i sig inte ett problem i medarbetarsamtalet. Däremot skapar de observerade förhållningssätten till stress svårigheter för medarbetare att lyfta upplevelser eller uppfattningar kring negativ stress. Analyser av intervjumaterialet som presenteras nedan stödjer denna slutsats.

### ***Intervjuerna – normering av synen på stress***

Hur stress hanteras i medarbetarsamtalen ger oss indikationer om organisationens normer kring olika typer av stress och hur dessa bör hanteras. En relevant norm som framkommer är vad som karaktäriserar *en god medarbetare*. Hur denna norm genomsyrar och ständigt återskapas i organisationen som en dold läroplan framkommer också tydligt i intervjuerna.

Båda chefernas ambition är att samtalen ska präglas av öppenhet och dialog snarare än ”förhör”. En av dem säger:

Man vill ju inte att det ska vara ett förhørsprotokoll utan att dom [medarbetarna] ska prata själva. Och får man dom att göra det lite mer än dom gör på jobbet i vanliga fall, då kan man ju få indikationer om att det är något som inte är bra.

Den gode medarbetaren förväntas alltså prata öppet om ämnen som inte berörs i andra vardagliga sammanhang. När det gäller stress ger de intervjuade personerna uttryck för att de påverkas av dubbla budskap. Å ena sidan uppmanas man att sätta tydliga gränser mellan arbete och fritid, å andra sidan förväntas man som medarbetare ha hög arbetskapacitet och vara tillgänglig och flexibel. Detta gäller såväl medarbetare som chefer. En av cheferna säger att: ”Telefonen

har jag alltid på mig och är också alltid tillgänglig för kunder naturligtvis”. Han beskriver att det är okej att vara ledig och hemma – förutsatt att man har jobbat undan först eller tar med sig jobbet hem. En chef lyfter fram att grundsynen på arbetet – ”att jobb är viktigt” – kan skilja sig mellan medarbetare som har varit länge i organisationen och de relativt nyanställda. ”De yngre har en förmåga att ställa krav utan att själva inse vad som måste presteras”, säger han. Även en av de lite äldre medarbetarna menar att de unga, till skillnad från henne själv, ser ”på jobbet som något man går hem ifrån”.

Men att ständigt vara tillgänglig skapar dubbla känslor för vad arbetet kräver. Å ena sidan upplevs kravet på hög arbetskapacitet, tillgänglighet och flexibilitet som något som skapar stress: ”Vi äldre kanske är för lojala och gör arbetsuppgifter på fritiden som vi inte hunnit under arbetstid”, säger en av medarbetarna. Å andra sidan vill inte medarbetarna tillskriva dessa (dolda) egenskaper hos den gode medarbetaren som något negativt. ”Det gör mig ingenting att vara tillgänglig och arbeta på fritiden”, säger hon och lägger till: ”Jag guidar kunderna och ger dem lite tips och råd”. Synen på att den gode medarbetaren ska vara tillgänglig har dock två sidor för de lite yngre som valt att sätta gränser för arbetet och fritiden: ”I början tyckte jag det var väldigt bra att folk kom fram och frågade, men nu brukar jag säga att vi tar det på måndag istället”, säger en av medarbetarna. Samtidigt uttrycker han oro för huruvida detta påverkar hans möjligheter till befordran och karriär.

Det till viss del dolda idealet att klara av hög arbetsbelastning samt att vara tillgänglig och flexibel skapar alltså stress hos de intervjuade personerna. Samtidigt som stressen erkänns och lyfts fram, bagatelliseras den ofta. Detta sker bland annat genom jämförelser med hur det varit tidigare. En av medarbetarna säger:

Det är inte som förr, vi är mycket mer folk på arbetsplatsen nu. Jag tycker inte att det är så farligt nu. Jag försöker att inte ta på mig så mycket. Försöker i alla fall. Men ... det är mycket folk hela tiden och svårt att säga nej...

Det tycks alltså vara svårt att riktigt se och erkänna den stress som uppstår då arbete, fritid och privatliv ska balanseras. De normer vi påvisat i samtal och intervjuer kolliderar med den sociala och institutionella konstruktionen av ”den gode medarbetaren” som flexibel, positiv till hög arbetsbelastning, lojal och stresstålig. Detta medför att medarbetarsamtalet kan bli en riskzon snarare än en resurs för frågor om upplevd stress. Eftersom normerna i organisationen pratas fram gemensamt i samtalet blir det inte bara strukturellt svårt utan också individuellt riskabelt att tillstå upplevd negativ stress och samtidigt passa in i rollen som en god medarbetare.

## Karriär som livsform

Normerna kring medarbetarskap kan också betraktas i ett vidare perspektiv på lönearbetets plats i människors liv. Bilden av ”den gode medarbetaren” från studiens tre delar är en person som inte gnäller utan tänker positivt och ”inte sitter fast i sirapen”, som en medarbetare uttryckte sig. Det är en medarbetare som ”vill själv” och som är intresserad av vidareutbildning och kan planera sin tid utan att fokusera på att ”nu ska jag gå hem.” Sammantaget är detta ett uttryck för ett förhållningssätt till arbetet som i andra sammanhang har analyserats som ideologin i karriärens livsform (se Jakobsen 1999).

Ett viktigt drag hos den gode medarbetaren i vår studie är att karriären har en central plats i ett gott liv. Medarbetarsamtalen utgör en del i organisationens läroplan för karriärorientering. Karriär som livsform kännetecknas av att man har sina livsmål i arbetet snarare än i det övriga livet. Arbetet ses som en utmaning, någonting att utveckla och – inte minst – något man själv utvecklas genom. Ett engagerande arbete med möjligheter till personligt avancemang framstår som ”det goda livet” och ju högre upp i hierarkin man kommer, desto mer engagerande arbetsuppgifter erbjuds. Här blir gränsen mellan arbete och fritid diffus eftersom fritiden är något som kan – och bör – ställas i arbetets tjänst, exempelvis genom övertidsarbete eller vidareutbildning. Fritiden ter sig oftast som ett medel för att uppnå livsmålen i arbetet.

De senaste decennierna har denna förståelse av arbete kommit att dominera synen på arbetslivet allt mer. Det råder dock ibland en diskrepans mellan chefens och medarbetarens ideologi. Medan den förre omfamnar karriären och dess värderingar, finns det många medarbetare som i stället har en arbetsförståelse som bär starka drag av det traditionella lönearbetets livsform. Det innebär att det är olika livsmål som värderas. Det traditionella lönearbetet är skilt såväl i tid som till sin interna struktur och konstitution från alla andra aktiviteter och sammanhang, vilket ger upphov till en annan typ av ideologi. Arbete blir först och främst såld tid som någon annan bestämmer över, och arbetarens vardag blir uppdelad i två skarpt åtskilda tidsrum: lönearbetet och resten av tiden, det vill säga fritiden där man själv bestämmer. I denna livsform blir ”arbete” framför allt ett medel för att uppnå livsmål, vilka åstadkoms på fritiden. Det är på fritiden man kan bygga ”ett gott liv” och det är här man kan utveckla sitt riktiga jag och tillgodose sina egna yttre och inre behov. Den här livsformen innebär inte att en arbetare inte kan trivas på arbetet och tycka om sina arbetsuppgifter, eller vara duktig och engagerad och känna yrkesstolthet. Men det betyder att det finns en klar gräns för hur mycket arbetet får inkräkta på resten av livet.

Följaktligen finns olika livsideologier, vilket också rimligen påverkar hur man samtalar om stress, arbete och familj i medarbetarsamtalet. Om exempelvis chef och medarbetare representerar skilda livsformer försvåras den gemensamma för-

ståelsen av de frågor som avhandlas, och medarbetare som inte representerar karriärdeologin får svårt att möta de inbyggda förväntningarna i samtalet.

### **Medarbetarsamtalens risker**

Våra resultat visar alltså att medarbetarsamtalet är en problematisk arena för frågor som rör negativ stress. Samtidigt ges begränsat utrymme för att samtala om orsaker till stress – istället tonas upplevd stress ner, marginaliseras och bortförklaras av såväl chef som medarbetare. Den gode medarbetaren är alltså inte stressad, ser positiva möjligheter i arbetsrelaterad stress och kan också hantera den.

Eftersom medarbetarsamtalen har en tydlig koppling till mätning av prestation, och i förlängningen också till individuell lönesättning, är det problematiskt för enskilda medarbetare att avslöja egenskaper och värderingar som inte passar in i den dolda läroplanen om vad som är en god medarbetare. En möjlig tolkning är också att en god medarbetare kan uppfattas som normerad av en maskulin schablon (SOU 1997:139), där en man enklare kan hålla bort det övriga livets påverkan på arbetslivet genom att en hemmafru eller deltidsarbetande hustru tar huvudansvaret för hem och familj. En sådan norm medför i så fall att det inte räcker att bara vara ”god nog” – det gäller också att likna denne gode ”maskuline” medarbetare för att räcka till. Möjligen är det också inte enbart en norm utan också en realitet, eftersom enkäten presenterade en frekvens på 16 procent kvinnor som upplevde obalans mellan arbete och hem.

Våra resultat ska inte tolkas som att frågor om stress är olämpliga eller oviktiga ur organisationens eller medarbetarens perspektiv. Det är dock viktigt att skapa en medvetenhet om att dessa frågor är av en särskild karaktär. I resultaten kan vi se att stress tydligt, men förmodligen omedvetet, omförhandlas från att vara en öppet ställd fråga som mer vetter åt den existentiella erfarenheten (exempelvis ”Hur känns det, upplever du att du ofta är stressad?”) till en etiskt normerad fråga som implicerar värden indelade i kategorier som rätt eller fel, positivt eller negativt. Här bekräftas medarbetarens försiktigt positiva syn på viss stress genom att chefen legitimerar känslan av stress (”Ibland är det mycket, men så är det ju”). På så vis etableras en etisk norm där det är mer rätt att vara stresstålig än att inte vara det. I samtalen förefaller det alltså finnas en rörelse från en upplevd verklighet (existentiell nivå), till en idealiserad föreställning (etisk nivå). Förskjutningen skapar ett utrymme för värderingar där en dold agenda anger önskvärda ideal.

Exemplen ovan tar sin utgångspunkt i upplevelsen av stress (existentiell nivå), men avslutas på en etisk nivå genom utsagor och svar. En möjlig förklaring till det kan vara att etiska frågor är lättare att besvara än existentiella frågor. Förflyttningen från existentiell till etisk nivå innebär en maktförskjutning till medarbetarens nackdel. På grund av den asymmetriska relationen mellan chef och medarbetare vad gäller bland annat ansvar, arbetsledning och lönesättning har chefen



ett tolkningsprivilegium (vare sig detta utövas eller inte). På den etiska nivån är det då inte längre individens upplevelse som utgör norm för det önskvärda svaret, utan snarare organisationens eller arbetsplatsens normer och värderingar. Normer genereras av faktorer som till exempel vad som produceras, vilken företagskultur som råder och hur arbetsmiljön ser ut. Summan av dessa faktorer får konsekvenser för det utrymme som medarbetaren ges under medarbetarsamtalen, oberoende av deltagarnas intentioner.

Som existentiell fråga aktualiserar frågor om stress synen på människan och synen på den arbetande människan. Den tolkning av den gode medarbetaren som ges företräde förutsätter en person som sätter arbetets villkor i första rummet. Karriärlivsformen lyfts fram som norm, men utgör dock inte en tillräcklig förklaringsgrund. Utöver karriärens krav påverkas kvinnor i högre grad av omgivningens (och egna internaliserade) förväntningar på föräldraskap, hemansvar och släkttåganden, vilket i förlängningen gör kvinnor mer utsatta för den individuella risk som det innebär att avvika från normen om en stresstålig, flexibel och karriärdriven medarbetare.

### **Avslutning**

I denna artikel har vi belyst några fallgropar med medarbetarsamtalen som arena för frågor som rör stress. Istället för att synliggöra och lösa strukturella problem kan medarbetarsamtalen bidra till att befästa ett etiskt ideal för ”den gode medarbetaren” som gör ett samtal om negativa förhållningssätt till stress problematiskt vilket riskerar att lämna eventuella problem olösta.

Resultaten visar hur olika livsformer kolliderar och hur bilder av en god medarbetare formas av en delvis dold läroplan i organisationen. Existentiella frågor omformuleras från att handla om en upplevd verklighet till att efterlikna den idealiserade bilden av gott medarbetarskap. Medarbetaren försätts i en utsatt position med få möjligheter att uppge svar som avviker från normen och där svaret för balans eller obalans tillskrivs medarbetaren snarare än organisationen. Det finns alltså skäl att anta att de individuella medarbetarsamtalen inte är den optimala platsen för just frågor som rör stress och/eller obalans.

Man kan dock tänka sig alternativa arenor för samtal om stress, som dock behöver studeras mer ingående i fortsatt forskning. En variant skulle kunna innebära att såväl medarbetare som chefer utvecklar sin förmåga att skilja mellan existentiella och etiska frågor. Detta är dock en tidskrävande lösning som riskerar att skapa en orimligt högt ställd förväntan på den enskilda individen. Ett alternativ av mer kollektiv karaktär innebär att arbetsplatsen finner former för samtal i grupp där den enskilda personen inte är så utsatt. Vetenskaplig prövning av hur sådana former fungerar i praktiken skulle ge ytterligare insikt i problemets kärna och möjliga lösningar.

## Referenser

- Adams K L (1981): "Question/answer adjacency pairs in a performance appraisal interview". *Journal of Applied Communication Research*, vol 9, nr 2, s 72-84.
- Antaki C & Widdicombe S (1998): *Identities in talk*. London: Sage.
- Asmuß B (2006): *En undersøgelse om medarbejderudviklingssamtaler i en større dansk virksomhed*. Århus: Handelshøjskolen i Århus, Center for Virksomhedskommunikation.
- Asmuß B (2008): "Performance appraisal interviews. Preference organization in assessment sequences". *Journal of Business Communication*, vol 45, nr 4, s 408-429.
- Atkinson J M & Heritage J (1984): "Transcript notation". I Atkinson J M & Heritage J (red): *Structures of social action. Studies in conversation analysis* (s 278-282). Cambridge: Cambridge University Press.
- Boye K (2008) *Happy hour? Studies on well-being and time spent on paid and un-paid work*. (Stockholm: Stockholms universitet). Internet: <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:su:diva-8239>
- Bråkenhielm C-R (2009): *Verklighetsbilder*. Nora: Nya Doxa.
- Collste G (2002): *Inledning till etiken*. Lund: Studentlitteratur.
- Drew P & Heritage J (1992): "Analyzing talk at work: an introduction". I Drew P & Heritage J (red): *Talk at work. Interaction in institutional settings* (s 3-65). Cambridge: CU Press.
- Foucault M (1997): "Ethics: Subjectivity and truth". I Rabinow P (red): *The essential works of Michel Foucault 1954-1984*. Vol 1. New York: The New Press.
- Garfinkel H (1967): *Studies in ethnomethodology*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Granath G (2008): *Milda makter! Utvecklingssamtal och loggböcker som disciplinerings tekniker*. Göteborgs universitet: Göteborg Studies in Educational Sciences, 2008:263.
- Greller M M & Parsons C K (1992). "Feedback and feedback inconsistency as sources of strain and self-evaluation". *Human Relations*, vol 45, nr 6, s 601-620.
- Gordon M E & Stewart L P (2009): "Conversing about performance. Discursive resources for the appraisal interview". *Management Communication Quarterly*, vol 22 nr 3, s 473-501.
- Halrnyo S (2009): "Men's work-life conflict: Career, care and self-realization: Patterns of privileges and dilemmas." *Gender, Work & Organization*, vol 16, nr 1, s 98-125.
- Holte K L (2009): *Hysj: en kritisk didaktisk relationsanalys av Curriculum Silentium; den skulde policyen for taushet om arbeidsrelatert kritikk hos ansatte*. Doktorsavhandling, Karlstad University Studies. Karlstad: Karlstads universitet.
- Horn R A (2003): "Developing a critical awareness of the hidden curriculum through media literacy". *The Clearing House*, vol 76, nr 6, s 298.
- Jackson P W (1968): *Life in classrooms*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Jakobsen L (1999): *Livsform, kön och risk: en utveckling och tillämpning av realistisk livsformsanalys*. Lund: Arkiv.
- Jeffner A (1976): *Livsåskådningsforskning, 3. uppl*. Uppsala: Uppsala universitet.
- Krauklis M & Schenström O (2001): *Utbrändhet - den nya folksjukdomen*. Johanneshov: Robert Larsson AB.
- Lindfelt M (2006): *Meningsskapande idrott: livsåskådningsrelevanta perspektiv och empiriska kontraster*. Nora: Nya Doxa.
- Lindgren M (2001): *Utvecklingssamtal mellan chefer och medarbetare. Undersökning av en samtalsstyp i arbetslivet*. Lund University: Lundastudier i nordisk språkvetenskap, A 56.
- Mikkelsen A (1998): *Medarbetarsamtal och lärande i organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Nordenmark M (2004): *Arbetsliv, familjeliv och kön*. Umeå: Boréa.
- Perski A (2006): *Ur balans: om stress, utbrändhet och vägar tillbaka till ett balanserat liv*. (Ny, uppdaterad utgåva.) Stockholm: Bonnier Fakta.
- Pomerantz A (1984): "Agreeing and disagreeing with assessments: some features of preferred/dispreferred turn shapes". I Atkinson J M & Heritage J (red): *Structures of social action. Studies in conversation analysis* (s 57-101). Cambridge: Cambridge University Press.
- Sacks H, Schegloff E A & Jefferson G (1974): "A simplest systematics for the organization of turn-taking for conversation". *Language*, vol 50, nr 4, s 696-735.
- Sandlund E (2004): *Feeling by doing: the social organization of everyday emotions in academic talk-in-interaction*. Doktorsavhandling, Karlstad University Studies 2004:36. Karlstad: Karlstads universitet.
- Scherp H-Å, Scherp G, Johansson P-O & Jönsson E (2004): *Lärande medarbetarsamtal*. Karlstad: Karlstads universitet.
- SOU 1997:139: *Hemmet, barnen och makten*. Förhandlingar om arbete och pengar i familjen.
- Thornberg R (2004): "Dunkla vrår i skolans värdepedagogiska praktik". I Colnerud G (red): *Skolans moraliska och demokratiska praktik* (s 27-48). Linköping: Linköpings universitet.