

2006-01-26



Hur blir utvecklingssamtalet en succé?

Ledarskapskonsulten Doris Dahlin menar att utvecklingssamtalen är det perfekta redskapet för en ambitiös chef. Rätt utnyttjade blir samtalen dessutom en kick för chefen - och medarbetaren.

Varför tycker många chefer att det är jobbigt med utvecklingssamtal?

- De tycker samtalen tar för mycket tid och drar sig för att ta i heta potatisar. De ser inte nyttan utan härdar bara ut den där timmen med varje medarbetare. Även medarbetare tar ofta inte tillfället att tala om det de tycker är viktigt utan sitter bara av tiden.

Går det att göra utvecklingssamtalen i grupp för att effektivisera?

- Bara om de kompletteras med enskilda samtal. Konstruktiv kritik kan bara ges enskilt, inte inför en hel grupp. Mänskliga möten tar tid, men går inte att smita från som chef med personalansvar. Inte heller kan man låta bli att konfrontera medarbetare som inte håller måttet. Det är oschysst att inte ge någon möjlighet att utvecklas och växa, för att kanske i ett senare skede plötsligt göra sig av med personen.

Vad är vinsten med enskilda utvecklingssamtal?

- Bättre verksamhet och bättre arbetsklimat. Enheten blir effektivare som arbetsplats. Varje person blir mött och sedd av sin chef, vilket gör att medarbetarna förstår att det gör skillnad om de gör vad de ska på arbetet. I ett bra samtal händer något så att det verkligen blir en utveckling för båda parter. För chefen är samtalen ett sätt att rationalisera personalansvaret, ta tag i surdegar och se till att enheten jobbar med rätt saker. Och att motivationen finns hos medarbetarna.

Ska man använda blankett?

- Blanketter är ett bra hjälpmedel om de utvecklas varje år. Fördelen är att man kan säkerställa att man inte glömmer vissa områden. Men som chef måste man vara flexibel, olika medarbetare behöver till exempel olika typer av följdfrågor. Använd webben och mejlen med omdöme, jag har sett en del exempel på frågor inför samtalen som bara gör folk förbannande.

Vilka missar gör chefer i utvecklingssamtalen?

- Chefer kan ibland bestraffa personal som ger kritik. Det är ett sätt att binda ris åt egen rygg - vilken medarbetare vågar sedan ta upp missförhållanden? Tacka istället för att medarbetaren sade detta till dig och inte gick bakom din rygg. Brusa inte upp utan ta dig tid efteråt för att reflektera kring kritiken. Ett annat misstag är att linda in kritik så att den inte uppfattas alls av medarbetaren. Förmågan att följa upp och utvärdera vad som hänt sedan förra samtalet måste också bli bättre.

Vilka missar gör medarbetare?

- De tror att allt ansvar för vad som diskuteras ligger på chefen. De måste förbereda sig mer och ta detta tillfälle att ta upp saker de inte är nöjda med. I de fall chefen inte tar sitt ansvar för att viktiga frågor ventileras, måste medarbetarna vara beredda på att leda samtalet från allmänt trevligt rundprat till för dem viktiga frågor. Medarbetarna måste tydligt tala om vad de behöver för att verksamheten ska fungera bättre.

Hur får chefen utvecklingssamtalen att fungera på bästa sätt?

- Börja med en information till hela gruppen. Motivera medarbetarna att ta sig tid till förberedelse och förklara årets blankett. Var tydlig med att det ingår i arbetsuppgifterna att förbereda sig. Lägg också in egen tid till förberedelse i din almanacka. Sedan ska samtalen dokumenteras på ett sätt som båda är överens om. När alla samtal är genomförda gör man en utvärdering, för sin egen skull. Det kan ske med en anonym enkät. Någon form av uppföljning behövs sedan innan nästa omgång så att saker inte blir hängande i luften. Den ska helst ske både i gruppen genom att summera det många tagit upp i sina samtal, och med varje individ.

Hur personlig kan man vara som chef? Ska man ta upp att någon luktar illa eller klär sig konstigt?

- Här får man se upp så att man inte kränker en person. Tänk efter om irritationsmomentet verkligen har med arbetet att göra - eller om det handlar om att platta till någon. Ju stressigare arbetet desto mindre tolerans har vi för olikheter. Men alla behöver inte vara lika. Om däremot kunder reagerar och arbetet störs måste du ta upp saken med den det berör. Detta är en typisk situation där hjälp utifrån eller från en personalavdelning kan behövas. Det är inte enkelt att fundera ut hur man tar upp personliga eller känsliga saker.

Hur lång tid bör man avsätta? Går det att effektivisera genom att korta tiden?

- Minimum är en timme per medarbetare. Ska samtalet ge något krävs minst den tiden för att tränga in i olika frågor. Kortar man samtalen missar man tillfället till målstyrning. Lägg in luft mellan samtalen, för reflektion och andhämtning. Sprid ut samtalen, ta helst inte många samma dag. Chefer tror ibland att de kan vinna tid genom att korta samtalen, men tiden för de problem som obönhörligen kommer genom att inte fånga upp saker i tid blir i stället mångdubbelt längre.

Hur skiljer man på gnäll och berättigad kritik?

- Gnällkulturer måste stoppas tidigt. Konstruktiv kritik är konkret och specifik. Allmänt gnäll om att något är dåligt ska konkretiseras med exempel. Ställ frågor för att hjälpa medarbetaren. Fråga vad det är som gör att personen tycker något är dåligt. Fråga hur han eller hon skulle vilja ha det i stället. Förändra - om det går. Kan du som chef inte göra något åt saken, var ärlig och tala om det.

När kan utvecklingssamtalen bli en kick för chefen?

- Konstruktiv kritik ska vara en del i samtalen, men också beröm och uppskattning. Träna dig och medarbetarna på att se vad som fungerar bra och vad ni uppskattar hos varandra. Fråga vad medarbetaren gillar hos dig. Även detta kräver förberedelse, vissa kan snabbt plocka fram några positiva egenskaper, andra behöver tänka en stund.

Doris Dahlin

Ålder: 53 år

Familj: sambo, två vuxna barn

Utbildning: Fil kand i beteendevetenskap, gestaltterapeut, mental tränare, coach

Karriär: information inom landsting, konsult i Mercuri Personalutveckling och driver sedan drygt 10 år det egna företaget KompetensKraft

Fritiden: läser, målar, skriver, är ute i naturen

Läser: helst skönlitteratur men även en del facklitteratur

Äter: skaldjur, så här års även mustiga grytor

Bästa resmål: sambons fritidshus vid kusten utanför Gävle, och Italien

Aktuell som: författare till boken "100 sidor om hur du gör utvecklingssamtalen till något att se fram emot"

Text: BrittMari Lantto

Synpunkter? Mejla till brittmari.lantto

< Tillbaka