



Lönesamtal och utvecklingssamtal bör vara två skilda samtal. Annars finns det risk för att lönediskussionen överskuggar övriga frågor som ska tas upp i utvecklingssamtalet. Vi ger här några goda råd för att samtalen ska ge bästa resultat.

”Se till att få ett bra utvecklingssamtal”

Doris Dahlin har skrivit en bok om hur man bäst genomför utvecklingssamtalet.

Både chef och medarbetare har mycket att vinna på att förbereda sig inför utvecklingssamtalet. Chefen får tillfälle att se till att medarbetaren prioriterar ”rätt” arbetsuppgifter och medarbetaren får ett kvitto på vad chefen är nöjd och mindre nöjd med.

I stort sett alla arbetsplatser har i dag klart uttalat att chefen ska hålla utvecklingssamtal med sina medarbetare. Så var det inte för 15 år sedan när **Doris Dahlin** började utbilda och coacha chefer i utvecklingssamtal.

Men tyvärr har inte kvaliteten på samtalen blivit så mycket bättre under dessa år. Det ställs allt högre krav på vad chefen ska klara av, stressnivån är hög och arbetsgrupperna större. Alltför många förstår inte vilka möjligheter som ligger i ett väl förberett och utfört utvecklingssamtal, och avverkar därför samtalen på löpande band utan engagemang.

– Många chefer har dessutom inte några bra förebilder då deras chefer oftast är bra strateger och jobbar mer övergripande. Högre upp i hierarkin är chefen oftast duktigare på att tala inför 500 personer än med en enskild medarbetare, säger Doris Dahlin.

Syftet med ett utvecklingssamtal är att utveckla individen, arbetsgruppen och verksamheten. För att lyckas krävs en dialog mellan chef och medarbetare, tydliga regler, resurser, ansvar och mål.

Doris Dahlin tycker att chefen ska hålla utvecklingssamtal en gång per år i minst två timmar. Där emellan är det viktigt med regelbundna avstämningsamtal. Att hela tiden utvärdera det man gör är nödvändigt för att skapa en lärande arbetsplats.

– Det viktiga är ju vad som sker mellan utvecklingssamtalen och inte under några snabbt avverkade timmar, säger Doris Dahlin.

Mycket att vinna

Både chef och medarbetare har mycket att vinna på att lägga tid på att förbereda utvecklingssamtalet. För chefens del är det här ett bra tillfälle att stämma av att medarbetaren

arbetar åt rätt håll för att nå verksamhetens mål. Chefen kan också föra ut nya mål, skapa motivation och till och med förebygga konflikter. Lyckas man föra en öppen, ärlig dialog vågar medarbetaren ta upp irritationsmoment och problem.

– Utvecklingssamtalet är också ett bra tillfälle för chefen att lyssna på medarbetarens förändringsidéer och att sist men inte minst få återkoppling på sin chefsroll, vilket de ofta säger sig sakna, säger Doris Dahlin.

Medarbetaren har lika mycket att vinna på ett seriöst upplagt utvecklingssamtal. Chefen ger ett kvitto på vad man gjort bra och mindre bra, vilket gör att man sitter lite säkrare i sadeln. Det finns också chans att påverka arbetsuppgifter, chefen och verksamheten i stort, vilket stimulerar till ökad motivation och arbetsglädje.

Chefens sak att informera

Det ligger på chefen att initiera förberedelserna i god tid innan samtalet ska äga rum, gärna en månad innan. Ett sätt kan vara att gå igenom ett antal frågor som många arbetsplatser har förtryckta på en blankett.

– Frågorna kan handla om hur man tycker att samarbetet fungerat under året och om man anser att man har uppnått sina mål.

Just detta, att sätta mätbara mål, tycker många chefer är den svåraste delen i utvecklingssamtalet.

– Här får inte chefen begå det stora misstaget att tro att han eller hon ska stå för alla lösningar själv. Tillsammans måste man kunna föra en diskussion och ibland hitta okonventionella vägar.

Doris Dahlin tror att otydliga mål är en viktig orsak till den stress som många medarbetare upplever på jobbet i dag. •



Lästips: 100 sidor om hur du gör utvecklingssamtalen till något att se fram emot av Doris Dahlin (Redaktionen, 2005)

Så förbereder du dig inför utvecklingssamtalet...

...som medarbetare:

1. Fundera över vad du är nöjd med och hur din arbetssituation kan förbättras.
2. Vilka är dina svaga sidor i jobbet och vad har gått mindre bra under året? Vad kan du bli bättre på?
3. Vad har du gjort bra? Lyft fram det under samtalet om inte chefen gör det.
4. Har du några allmänna förslag på förbättringar på arbetsplatsen?
5. Om din chef inte tar upp det du vill prata om, ta mod till dig och gör det själv!
6. Ge din chef beröm om han eller hon är värd det. Då orkar din chef mer.
7. Våga kritisera chefen, men gör det konstruktivt!
8. Ge förslag på vad som skulle förbättra din arbetsinsats. Tala om vilket stöd du eventuellt behöver.
9. Våga fråga! Om din chef varken ger dig konstruktiv kritik eller uppskattning, som chefen egentligen ska göra, får du fråga själv! Till exempel: Vad tycker du om min insats när det gäller kundkontakter?
Vad tycker du jag kan förbättra?
Vad tycker du att jag är bra på?
10. Ta med stödanteckningar från dina förberedande tankar så du inte missar något viktigt.

... som chef:

1. Klargör mål, krav och förväntningar.
2. Följ upp vad som har hänt sedan sist.
3. Stäm av och utvärdera samtalet med medarbetaren.
4. Kontrollera att båda är överens om mål, åtaganden och minnesanteckningar.
5. Sitt på en neutral plats där ni får vara ifred. Stäng av telefonen.
6. Våga ge konstruktiv kritik.
7. Kom ihåg att ge beröm och uppskattning
8. Kommunicera. Chefens ansvar är att skapa dialog.
9. Om du inte får återkoppling från din medarbetare, fråga själv. Vad tycker du att jag har gjort bra som chef under året? (Du löper risken att få svaret "Inget", då får du ta det.)
Vad tycker du jag hade kunnat göra bättre?
10. Summera och utvärdera varje samtal innan du går in i ett nytt.
Vad gick bra, mindre bra, vad ska jag tänka på till nästa gång?

Källa: Doris Dahlin