



REDAKTÖR
PERNILLA KYLLFÄLT (TJ-LED)
pernilla.kyllfalt@idg.se

Tidsbrist. Glömska. Rädsla. Skälen till att många chefer är usla på att hålla utvecklingssamtal varierar. Men de bottnar i samma sak: felaktiga prioriteringar.

Medarbetarsamtalet – mycket viktigare än du tror

AV MAYA UUSITALO

Utvecklingssamtal, medarbetarsamtal, målsamtal. Kärt barn har många namn och kvaliteten på dem är lika varierande som det finns företag i Sverige. Förr var chefen allsmäktig och gav order om vad som gällde, i dag diskuteras medarbetaren och chefen om mål, prestation och utveckling. I bästa fall.

För många chefer drar sig för att hålla utvecklingssamtal och vill snabbt bli av med dem eftersom de anses ta tid av det dagliga arbetet. Medarbetaren ser sin stund förvandlas till en monolog av allmänt tyckande om prestationen eller ett kuratorsamtal.

Och ingen är nöjd efter samtalet. Men det årliga samtalet kan

förvandlas till ett värdefullt verktyg för chefen som genom mål och insatser kan leda sina medarbetare mot det gemensamma målet.

– Många chefer tycker inte att utvecklingssamtalen behövs. De anser att de jobbar så nära sina medarbetare och talar med dem varje dag. Men det stämmer inte, man har inte samma fokus på frågorna i vardagen och talar inte om mål och utveckling då, säger **Kajsa Heinerwall**, organisationskonsult med egen verksamhet.

Hennes tips är att som chef erkänna för medarbetaren att situationen känns konstig och konstlad när samtalet ska börja. Det

underlättar för samtalet att komma igång.

– Men all erfarenhet visar tyd-

– Det är egentligen inte bara cheferna som borde utbildas utan även medarbetarna, företaget

» Om man inte ger både kritik och beröm blir samtalet meningslöst.

ligt att utvecklingssamtalet är viktigt, säger hon.

Kajsa Heinerwall menar att förberedelser är a och o för ett bra utvecklingssamtal.

– Tala om vad huvudpunkterna är i samtalet, två förberedda parter gör ett bra samtal, säger hon och fortsätter:

skulle vinna på det. Samtalen blir mer jämställda trots att det är chefen som sätter lön.

Ha ett tydligt syfte

Marie J:son Ödén, psykolog med inriktning på chefsträning, är av samma åsikt. Hon menar att förberedelsestiden bör vara minst li-

CHECKLISTA INFÖR MEDARBETARSAMTALET - 12 PUNKTER ATT KOMMA IHÅG

✓ **Förbered varje samtal.** Fundera på: vad ska jag använda samtalet till med just den här medarbetaren? Chefer glömmer att samtalet är ett bra tillfälle att leda medarbetaren.

✓ **Intresse.** Du måste vara genuint intresserad av dina medarbetare och inte genomföra samtalen på rutin. Som chef ska du inte fiska efter information för egen vinning. Med intresse för personen kan du även få en svårpratad person att öppna sig.

✓ **Försök förstå.** Ordet dialog betyder att komma bakom orden. Försök att förstå vad medarbetaren menar i stället för vilka ord som används.

✓ **Tänk igenom:** vad tycker jag om den här medarbetaren? Det tar oss sju sekunder att bilda oss en uppfattning om en person, naturligtvis kan uppfattningen vara fel.

✓ **Lyssna mer.** En undersökning visar att chefer pratar 70 procent av ett möte. Vänd på det förhållandet.

✓ **Förbered.** Före samtalet ska du ge medarbetaren tid att förbereda sig och tala om ditt syfte med samtalet. Ge gärna en lista på områden som du vill diskutera.

✓ **Kriterier.** Bedömningen underlättas betydligt om det finns gemensamma kriterier och värderingar där varje kriteri-

um har en definition. Om kundfokus är ett viktigt kriterium ska det finns en förklaring med vad som menas med kundfokus. Låt både medarbetare och chef sätta ett betyg på en fyr- eller sexgradig skala. Utgå sedan från resultatet när feedback ska ges.

✓ **Var öppen.** När du ställer frågor, använd öppna frågor som: »Hur tänkte du när du.... i stället för »Varför gjorde du så här?« Att använda ordet varför får många att känna sig anklagade.

✓ **Vi är olika.** Kvinnor och män är olika, acceptera det. Kvinnor talar oftare om relationer och känslor medan män talar mer om sakförhållanden.

✓ **Feedback.** Alla medarbetare vill ha feedback. Både beröm och kritik.

✓ **Kritik.** När du ger kritik, jämför inte med andra och upprepa inte kritiken. Kritiser inte personligheten utan bara sådant som går att förändra. Använd inte ironi och diskutera inte den andres motiv. Använd inte ord som aldrig och alltid.

✓ **Varje år.** Genomför medarbetarsamtal minst en gång per år, och avsätt ordentligt med tid. Se till att samtalet sker på en neutral och ostörd plats, definitivt inte på chefens eller medarbetarens rum.

Källa: Talk Point och Kajsa Heinerwall



Samma syften. Marie J:son Ödén, psykolog med inriktning på chefråning, tycket att chef och anställd ska fundera över syftet med samtalen.

ka lång som varje utvecklings-samtal.

Varför tycker många chefer att utvecklingssamtal är svårt?

– Det finns en förvirring bland olika syften med utvecklingssamtalen. Vet inte chefen vilka syften som finns blir det lätt en mischmasch mellan olika frågor. Chefen vill tala om uppdraget men landar kanske som kurator under samtalet i stället, säger Marie Ödén.

Att inte ha ett tydligt syfte skapar också förvirring hos medarbetarna, menar hon.

– De kommer med en önskelista och vill att chefen ska vara jul-tomte. När chefen och medarbetare har olika syften med samtalet är det upplagt för besvikelse.

Chefen fastnar i förväntnings-fällan. För att inte tappa ledarskapet går han eller hon med på önskemål och sitter med en lång lista av saker som ska göras och undersökas.

Bedömningsmomentet är också något som chefer tycker är svårt. Kritik är svårt att ge och svårt att ta. En del chefer undviker att diskutera sin egen roll under utvecklingssamtalen.

– Chefen måste vara mogen att ta en diskussion om sina egna starka och svaga sidor. Målet med samarbetet är att få fram ett positivt samarbete, säger Kajsa Heinerwall.

Marie J:son Ödén menar att

brist på bedömning är ett skäl till varför sjukdomar och utbrändhet ökar.

– Om medarbetaren aldrig får höra att de har gjort tillräckligt mycket och tillräckligt bra strävar de efter att göra mer för att uppfylla krav de inte riktigt känner till. De tar aldrig tid till återhämtning, säger hon.

I sin verksamhet med att utbilda chefer har hon märkt att många chefer vill veta hur de ska göra för att samtalet inte ska gå snett.

– I Sverige är vi konflikträdda och i vår kultur är vi snåla med omdömen. Vi ger inte beröm särskilt ofta i vardagen, däremot ger vi kritik. Beröm tror vi ofta ska uppfattas som smicker och ett sätt att få igenom något. Men man måste lita på att motparten förstår att det är beröm. Om man inte ger både kritik och beröm blir samtalet meningslöst. Att våga ge beröm och kritik är en träningssak, säger hon.

Viktigt kunna lyssna

Hennes råd är att inte prata så mycket utan att först lyssna hur hur medarbetaren uppfattar sig själv. Annars dämpas samtalet av att chefen pratar och talar om sin syn på medarbetaren.

Om medarbetaren får prata ger det en öppning till att kunna presentera feedback. Det ger chefen en chans att även använda samma ord och begrepp som medarbetaren gör, för att öka förståelsen. En undersökning visar att chefer pratar 70 procent av ett möte.

Vänd på det förhållandet, säger Marie J:son Ödén.

Det handlar om att lyssna efter vad som sägs, om sammanhanget bakom orden. Det är det som är en dialog. Att använda öppna frågor som: »Hur tänkte du när du... i stället för »Varför gjorde du så här?« underlättar också. Att använda ordet »varför« får alla att känna sig anklagade och ifrågasatta, även om frågan inte var menad så.

Fortsättning på nästa sida >>

CSC följer kravet på utvecklande samtal

– Vi är anslutna till *Almega* och följer därför deras krav för lönesamtal och utvecklingssamtal, säger **Per Kristiansson**, marknadschef på it-leverantören CSC.

På företaget består utvecklingssamtalen av tre delar. Man diskuterar mål, utbildning och bedömer prestationen. Däremot diskuterar man inte lönen utan avsätter i stället tid för ett eget lönesamtal.

– Vi bryter ner varje område i mindre delar. Vi diskuterar det övergripande målet för affärsenheten och vad som krävs för att nå dem och generella övergripande mål för individen. Vi använder sedan nyckelresultat och arbets-specifika mål som är mätbara. Det brukar variera mellan ett till sex olika mål som antingen delas med en eller flera kollegor eller som är individuella, säger Per Kristiansson.

Företaget är också tydliga med att tala om vad som mäts, hur och när det sker och har en värdeskala som är känd av medarbetaren.

– Ibland går det naturligtvis inte att mäta målen, det kan vara något som har försvunnit, arbetsguppågifter som har förändrats. Men det går att dokumentera andra saker, medarbetaren kan ha blivit duktigare och mer värdefull, säger Per Kristiansson.

Samtalet är också kopplat till medarbetaren som talar om vad som krävs för att nå målen, vilka verktyg eller vilken utbildning som behövs. Sedan dokumenteras detta och man diskuterar vilken typ av återkoppling som krävs under perioden för att kunna genomföra arbetet.

– Varje mål är väl genomarbetat, syftet med samtalen är att förädla vårt värde som kunskapsföretag och se till att vi har medarbetare som växer och utvecklas med företaget, då växer företaget också. Vi måste också ha anställda som följer med när företaget blir tyngre och mer komplext och som tar på sig större uppgifter och är delaktiga i företagets mål. Vår uppgift är att företaget ska hjälpa medarbetarna att



Vill förädla. Enligt Per Kristiansson, på CSC, ska samtalen utveckla medarbetarna och därmed också företaget.

nå målen, förklarar Per Kristiansson.

Företaget, som har 90 000 anställda, har använt modellen de senaste två åren, både i Sverige och globalt.

I utvecklingssamtalen är diskuterat även året som har gått, sedan diskuteras hur man kan gå vidare.

Andra bedömningar som görs är prestationen. Eftersom mätbara mål är för stelbent, anser Per Kristiansson, finns även sju andra faktorer som var och en har en definition som mäts. Det är kvaliteten på arbetet, tidsfrister, det vill säga hur bra är medarbetaren på att hålla tiden inför projektavslut, kvantitet, budget, det vill säga hur duktig är medarbetaren på att förvalta de resurser som finns till hands, självständighet, samarbetsförmåga och arbetsvanor.

– Eftersom vi bedömer varje faktor individuellt kan alla vara bra på något och det blir lättare att diskutera prestationen. Det tillåter även individen att bli bra på en del i sitt arbete. Den som arbetar deltid kanske inte har så mycket kvantitet men däremot kvalitet, säger Per Kristiansson och tillägger:

– Eftersom vi är ett kunskapsföretag måste medarbetarna tala om vad som krävs för kunna genomföra sitt arbete och för att kunna göra karriär.

Samtalet ska inte innehålla några överraskningar och förutsätter att chefen och medarbetaren har en kontinuerlig dialog. När man stämt av företagets och medarbetarens individuella mål omsätts dessa i en utvecklingsplan som följer med som bilaga till det dokumenterade utvecklingssamtalen.

Företagets värderingar ska också genomsyra företaget. Av den anledningen diskuteras även dessa på utvecklingssamtalen.

En annan fråga som kan upplevas som svår är att chefen tycker mer eller mindre om vissa av sina medarbetare.

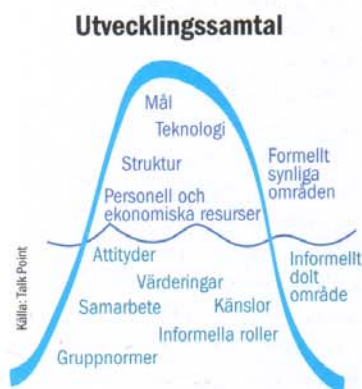
– Som chef får man tillåta sig att gilla vissa medarbetare mer än andra men det får aldrig avslöjas för medarbetarna. Man ska aldrig skriva en medarbetare på näsan att man gillar andra mer utan behandla alla rättvist och juste, säger Marie J:son Ödén.

Samtalet bör alltid ske på en neutral plats, inte på chefens eller medarbetarens rum. I någon annans rum blir man gäst, man ska alltså vara neutral. Många chefer tycker att det är en *petitess*, men det är det faktiskt inte.

Människan i fokus

Synen på utvecklingssamtal varierar beroende på vem man talar med och tidsepoken, det vill säga från tidsstudier där kontroll över varje detalj var det rätta sättet att leda arbetet till human resurserperioden då människan i stället för arbetet stod i fokus. Båda perspektiven lever kvar men har ofta andra namn.

Marie J:son Ödén menar att ett bra utvecklingssamtal består av två delar. Mjuka frågor och hårda frågor.



Utvecklingssamtalet kan liknas vid ett isberg. Dels ett formellt synligt område där samtalet handlar om mätbara resultat, företagets mål och ekonomi. Dels en större del som omfattar den bit som de flesta chefer upplever som svårast, samtal om värderingar, känslor och gruppnormer. Men även samtal »under ytan« kan struktureras och med bra bedömningskriterier kan partnererna föra en konstruktiv dialog.

– Alla vill bli sedda som personer och för sina prestationer, utvecklas och få utmaningar, säger hon.

Därför går moderna företag ifrån ett hierarkisk synsätt på medarbetarna. En hierarkisk attityd innebär att den som har makten är finare än som inte har makten. Den som har inflytande har makten.

– Om ett företag har en hierarkisk attityd svarar medarbetarna med att vara oansvariga eller med ett oansvarig attityd gentemot företaget. De tar alltså inte ansvar för konsekvenserna. Hierarki föder trots och barnsligt beteende och triggas av auktoritära attityder, säger Marie J:son Ödén.

Platta organisationer är inte heller bra. Chefen får för många medarbetare som rapporterar till honom.

Genomtänkt ledningssystem

I stället bör företaget ha ett genomtänkt ledningssystem där cheferna blir synapserna i företagets »nervsystem«. Cheferna leder befogenheter, ansvar och information genom systemet, och utvecklingssamtalet får en större betydelse. Chefen får ansvaret att förmedla uppdrag till medarbetaren.

Medarbetaren får tala om vilka förutsättningar som krävs för att uppdraget ska kunna utföras. Därför är det viktigt att medarbetarna får och kan ställa motkrav, eftersom en uppdragsgivare inte har allsmäktig inblick och inte kan bedöma förutsättningarna.

– Det är också viktigt att chefer får träning i att kommunicera både med medarbetare och företagsledning och att det finns utrymme för att föra fram alla typer av åsikter, säger J:son Ödén.

När chefen har genomfört de individuella samtalen är det viktigt för företaget att ha diskussioner på gruppnivå angående frågor som individerna tycker ska upp på nästa nivå. Idéer, mål och visioner ska kommuniceras vidare för att kommunikationen i företaget ska fungera. Då fungerar utvecklingssamtalet. ○

Utvecklingssamtalet är grunden i Eterras strategi

– Utvecklingssamtalen är kopplade till Eterras strategi och är det viktigaste årliga mötet mellan medarbetaren och chefen. Alla utvecklingssamtal ska vara genomförda under det första kvartalet och i år genomförde 85 procent av alla utvecklingssamtal i tid, säger Johan Bolmér, hr-konsult på Eterra.

För Eterra är utvecklingssamtalet ett viktigt instrument som formar inte bara medarbetarens utveckling men även företagets. Utvecklingssamtalen lyftes fram för två år sedan efter att företagets chefer genomgått ett ledarutvecklingsprogram. Då utformades en tydligare process där samtalet fick större betydelse. Utvecklingssamtalet är kopplat till en process, där karriärplanering och underlag för det kommande lönesamtalet ingår. Vissa delar av utvecklingssamtalet som prestationsvärdering ligger även till grund inför det senare lönesamtalet. Man utbildar även cheferna internt i att hålla utvecklingssamtal.

– Syftet med utvecklingssamtalen är att ha en avstämning och diskussion och planering inför det kommande året. Vi vill lyfta fram och betona vilka som är våra framgångsfaktorer. Eftersom samtalet är kopplat till företagets strategi är vårt strategidokument öppet för alla anställda att läsa. Där finns även våra visioner och vår affärsidé, säger Johan Bolmér.

Målet är nöjda kunder

Strategin bryts ner i delmål, ett mål till exempel kan vara nöjda kunder eller nöjda medarbetare. Andra mål kan vara lönsamhet, och strategin för att nå målet är då effektivare processer eller effektivare säljarbete.

Inför samtalet får medarbetaren ett formulär med ett antal frågor som är kopplad till strategin. Medarbetaren får ge förslag på vad han/hon kan göra för att nå företagets mål. Tanken är att medarbetaren med konkreta förslag ska ange hur denne kan bidra till att nå målet. Det kan vara arbets-



Sätter betyg. Enligt Johan Bolmér, Eterra, sätter medarbetare och chef betyg på fem definierade värdeord.

vanor, vilken hjälp han/hon behöver eller deadlines. I samband med detta diskuteras också chefens insats och hur chefen kan hjälpa till med aktiviteter och resurser samt vilka aktiviteter som krävs för att nå företagets mål. Medarbetaren får också ge sin syn på det gångna året med positiv och negativ kritik.

Mäter prestation med skala

Under själva samtalet, som består av flera delar, används sedan formuläret som underlag. Man mäter också prestationen med hjälp av en bedömningskala. Samtalet får ta tid, ofta tar det två timmar eller längre.

– Företaget har fem definierade värdeord där medarbetaren och chefen på varsitt håll sätter betyg. Men det är chefen som ger den slutgiltiga bedömningen och har argumenten för denna. Sedan diskuteras man resultatet. Exempel på värdeord kan vara kundfokus, säger Johan Bolmér.

För karriärplanering används ett verktyg där man ser på medarbetarens befattning och bedömer om medarbetaren arbetar självständigt och proaktivt. Till grund för bedömningen finns flera bedömningskriterier. Under samtalet går man även igenom ambitioner och önskemål, sätter upp konkreta mål och diskuterar hur dessa kan nås. Chefens roll är att hjälpa medarbetaren att arbeta i rätt riktning och klara sina mål.

Efter samtalet dokumenteras samtalet av båda parter.

I det tredje kvartalet stämmer man av om medarbetaren fyller kraven som ställts, om han/hon når upp till den nivå som diskuterats på utvecklingssamtalet och vilka arbetsområden som kan behöva stärkas.