

13. Utvecklingsamtal hos IOGT-NTO

Syfte

- Att få organisationen att fungera bättre.
- Att bidra till medarbetarnas personliga utveckling.
- Att stämna av mot mål.
- Att stämna av samarbetet mellan organisationsgrenarna (och NBV).
- Att stämna av den sociala gemenskapen.
- Att stämna av ledarskapet till exempel med avseende på
 - Tydlighet.
 - Möjliggörare.
 - Återkoppling.
- Ett ömsesidigt samtal där samtalstiden ska tas i anspråk i ungefär samma utsträckning av arbetstagaren som av arbetsledaren.

Innehåll

- Arbetsinnehåll, kopplat till befattnings-/projektbeskrivning, årsplan och rutiner.
- Prestation sedan förra samtalet.
- Ledarskapet, se ovan.
- Genomgång av verksamhetsplanens innehåll och hur genomförandet har fungerat.
- Hur den sociala situationen ser ut på arbetet generellt, i arbetsgruppen och personligt.
- Särskilt för medarbetare som har fyllt 60 år hur denne ser på sin framtida pensionering.
- Kompetensutveckling.
- Arbetsverktyg.
- Arbetsvillkor och lön.

Frekvens

- Vi bör genomföra utvecklingsamtal två gånger per år.
- Vårsamtalet i mars - utvecklingsamtalet samorganiserar med lönesamtalet.
- Höstsamtalet i oktober - utvecklingsamtal (vissa frågor som kan ha bärighet på budget) – diskussion om personlig kompetensplan.
- Samtalet ska vara i ca en timme.

Förberedelser

- Läs gärna "Bakgrund och fördjupning" på nästa sida och framåt.
- Arbetsledaren förbereder ett frågeunderlag till medarbetarna.
- Förbered ett eventuellt lönevärderingsinstrument.
- Underlagen ska ges till arbetstagaren cirka en vecka före samtalet.

Dokumentation

- Samtalen ska dokumenteras. Hur det görs bestäms mellan arbetsledare och arbetstagare. Båda ska ha tillgång till samma dokumentation.

Bakgrund och fördjupning om utvecklingssamtal

Utvecklingssamtal är ett samtal som har ett speciellt syfte och speciella förutsättningar.

Vad är ett utvecklingssamtal?

Ett utvecklingssamtal är ett regelbundet återkommande och väl genomtänkt samtal mellan en medarbetare och dennes arbetsledare. Samtalet bör vara en utvecklande dialog där man diskuterar organisationens uppgift, samarbete i organisationen, arbetsuppgifterna, relationen mellan samtalsparterna och andra angelägna frågor som rör arbetssituationen. Utvecklingssamtalet är helt enkelt ett tillfälle för en arbetsledare och medarbetaren att ostörda få prata om sin nuvarande och framtida arbetssituation.

Man kan se utvecklingssamtalet som ett ledarskapsverktyg. En ledares främsta uppgift är att vägleda, stödja och inspirera sina medarbetare. Utvecklingssamtalet är ett bra tillfälle för arbetsledaren att stämma av och dra upp riktlinjer för arbetet genom att samtala med sina medarbetare. Utvecklingssamtal är ett sätt att i en öppen kontinuerlig dialog stämma av de ömsesidiga förväntningar och krav man har på varandra. Utvecklingssamtal är också ett tillfälle att jämka samman och anpassa organisationens behov efter individernas behov.

Utveckling innebär förändring

Ordet utveckling innebär förändring, vilket är en process. Utveckling är något som ständigt är i rörelse. Att medverka i en process är att acceptera en ständig förändring, både av oss själva och av vår omgivning.

I utvecklingssamtalet utgår man från den personliga och yrkesmässiga utvecklingen och det handlar om en dialog som förs i ett gemensamt syfte, nämligen att utveckla arbetsplatsen och hela organisationen. Medarbetaren och arbetsledaren har samma mål och de måste samtala för att förstå varandra och nå sitt gemensamma mål. Utvecklingssamtal handlar om kommunikation och ytterst om att nå organisationens mål.

Arbetsledar- och medarbetarrollen i utvecklingssamtalet bygger på en balans i samtalet där parterna respekterar varandra. Arbetsledare och medarbetare är medvetna om att kvaliteten i samtalet är grunden för resultatet. Förbättrade relationer medför ofta förbättrade arbetsprestationer. Utvecklingssamtalet betonar samarbetets betydelse för utfallet av arbetet: samarbetet mellan arbetsledare och medarbetare, samarbetet inom den grupp man tillhör och samarbetet mellan olika grupper eller förbund inom organisationen.

Vad är syftet med utvecklingssamtal?

Det yttersta syftet med utvecklingssamtal är att utveckla organisationen. Denna utveckling kan bara ske i samspel med medarbetarna. När medarbetarna i organisationen utvecklas personligt och yrkesmässigt, leder detta till att hela organisationen utvecklas. Utvecklingssamtal är också ett sätt att ge alla medarbetare möjlighet att uttrycka sina tankar, idéer och önskemål. För organisationens ledning är det också ett tillfälle att uttala vad de önskar och kräver av varje enskild medarbetare. Utvecklingssamtal syftar också till att förbättra kvaliteten på kommunikationen i organisationen. Ur arbetsledarens synvinkel är utvecklingssamtal ett verktyg för effektivare ledarskap. Styrelsen bär huvudansvaret för verksamheten, och med hjälp av utvecklingssamtal kan arbetsledaren stämma av att medarbetaren/medarbetarna strävar mot samma mål och utvärdera arbetsinsatser och samarbetsformer. Dessutom kan arbetsledaren få återföring på sitt ledarskap och därmed utvecklas som ledare.

Från arbetsledarens perspektiv är utvecklingssamtal främst ett sätt att

- o Utveckla organisationen och mer effektivt lösa dess uppgift
- o Försäkra sig om att alla arbetar för en gemensam sak
- o Försäkra sig om att rätt person arbetar på rätt plats
- o Följa upp olika arbetsinsatser och samarbetsformer

För medarbetaren handlar utvecklingssamtalet främst om att tillfredsställa de grundläggande mänskliga behoven av att vara behövd, ingå i en gemenskap och få återföring på arbetsinsatserna. Det är ett tillfälle att få veta hur ens insats uppfattas och en möjlighet att få stöd och hjälp med någon svår fråga.

Från medarbetarens perspektiv är utvecklingssamtalets syfte att

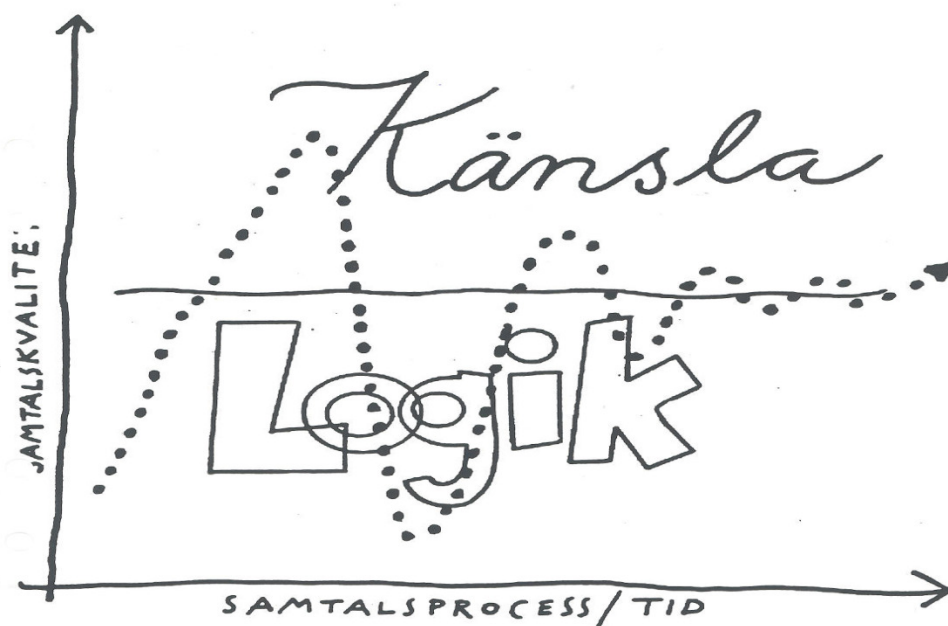
- o Tala med och lära känna sin arbetsledare närmare
- o Berätta hur arbetssituationen egentligen ser ut
- o Förklara hur det fungerar i gruppen
- o Komma med idéer om hur arbetet kan förändras
- o Klargöra utvecklingsbehov och personliga mål

Det är viktigt att klargöra syftet med utvecklingssamtalet när man bokar in det och gärna påminna om det när man börjar samtala.

Hur för man ett utvecklingssamtal?

Bilden här nedan visar hur ett utvecklingssamtal kan innehålla allt från sakfrågor till värderingsfrågor. Samtalet rör sig upp och ner längs med den lodräta axeln, allt ifrån frågor som rör djupa personliga tankar till konkreta sakfrågor. I den nedre sfären samtalar vi på en logisk nivå, vi planerar verksamheten, utbyter information, ställer faktafrågor och diskuterar mål och resultat. I den övre sfären talar vi om mer känsliga saker. Där diskuterar vi känslor, attityder, värderingar och relationer. Idealitet är en kombination mellan logisk tanke och känsla, det är då vi för ett utvecklande samtal.

Komfortgränsen markerar skiljelinjen mellan vad som är artigt, bekvämt och accepterat att tala om och vad som är mer krävande att tala om. Samtal som håller sig under komfortgränsen är inte riktiga utvecklingssamtal. Sådana samtal vars avsikt exempelvis kan vara att planera verksamheten, inventera utbildningsbehov eller förmedla information klassificeras istället som vanliga arbetsamtal. Ett idealt utvecklingssamtal börjar i origo och pendlar därefter över och under komfortgränsen, såsom bilden visar.



Utvecklingssamtalet bör innehålla ämnen som kan vara såväl vardagliga som personliga och obekväma. Det är oerhört väsentligt att man har mod att samtala om grundläggande värderingar samt om relationer och deras betydelse för samarbetet. Över komfortgränsen blir samtalen mer krävande, det innebär att vi måste ta risker, våga bryta tankemönstret och vara öppna. Detta är för många ovant och därför undviker många att samtala på denna nivå. Å andra sidan uppfattas samtalen över komfortgränsen oftast som mer meningsfulla. Det är dessa samtal som förändrar och utvecklar. Samtal på denna nivå innebär också större möjlighet att upptäcka något nytt om sig själv och om sin samtalspartner. Om utvecklingssamtal och annan kommunikation på arbetsplatsen pendlar mellan den logiska och den känslomässiga sfären förebygger man kommunikationsproblem och konflikter. Det är vanskligt men dessvärre vanligt att premiera den logiska sidan och skjuta emotionella och sociala frågor åt sidan, vilket leder till en låg samtalskvalitet där man riskerar att stress, konflikter och otrygghet tar överhand.

I ett utvecklingssamtal möts känsla och logik, och därmed förankras de logiska resonemangen i känslolivet.

Det är emellertid fortfarande viktigt att i samtalen diskutera mål och resultat som ligger under komfortgränsen. Men genom att byta fokus och utgå från människan och inte resultatet, kommer vi på ett mer naturligt sätt att diskutera de logiska frågorna. Det är stimulerande att locka fram vad människor innerst inne tror på och vad som driver dem. Det är mer intressant och meningsfullt än att enbart diskutera krav och måluppfyllelse. Mål sätts, och när de är uppnådda - vad finns då kvar? Visionen och idéerna bär vi inom oss. För dessa hållas levande föds ofta nya idéer och nya möjligheter blir synliga.

Vad skall man tala om?

Samtalet skall handla om arbetssituationen och utgå från medarbetarens upplevelser och känslor inför sitt arbete. Medarbetarna skall få möjlighet att uttrycka såväl sina yrkesmässiga som sina personliga sidor, eftersom yrkesmässig utveckling och personlig utveckling går hand i hand. Båda dessa sidor är beroende av varandra. Hur ser samarbetet ut i arbetsgruppen? Hur fungerar samarbetet mellan arbetsledare och medarbetare? Är man överens om mål och vägarna till målen? Dessa frågor kräver mer av samtalsparterna än samtal om sakförhållanden. Det är enklare att hålla sig till samtalsämnen som är mindre känsloladdade, men då går också kvaliteten i samtalet förlorad. Samtalet skall också beröra relationerna i arbetsgruppen. Låt medarbetaren berätta om hur han/hon ser på sin roll i arbetsgruppen, arbetskamraternas roller och uppgifter samt hur han/hon ser på din roll som arbetsledare. Diskutera med din medarbetare vad som kan förändras och fungera bättre. Samtalet skall också klargöra medarbetarens och arbetsgruppens bidrag till organisationens totala utveckling. För att ett utvecklingssamtal skall upplevas som mer än ett vanligt vardagssamtal måste man sätta in det i ett större sammanhang. Då kan samtalet inte enbart beröra frågor på individnivå. Man måste diskutera medarbetarens roll i ett sammanhang och det måste finnas utrymme att samtala om känslor, upplevelser och värderingar, dvs samtala ovanför komfortgränsen.

Ta upp aktuella frågor

Utvecklingssamtalet skall handla om de frågor som för tillfället är mest aktuella i organisationen, även om det är känsliga frågor som kanske inte har färdiga svar. Om man hoppar över dessa frågor upplevs samtalet som lösryckt och motivationen för samtalet försvinner. Diskutera därför det som bekymrar dig och din medarbetare idag och ta upp de brännbara ämnena. Om organisationen till exempel lider av lönsamhetsproblem och rationaliseringar diskuteras, bör man tala om hur medarbetaren känner inför detta och hur denne konkret kan bidra till att lösa problemen. En mycket mänsklig försvarsmekanism är att förtränga svårigheter.

Arbetsledaren bör i detta läge ta ansvar fullt ut och våga vara personlig. Det är bättre att som arbetsledaren erkänna att man inte vet vad som kommer att hända och diskutera och kartlägga alternativa scenarier. Om oro råder på arbetsplatsen och nedskärningar är ett aktuellt alternativ, skall arbetsledaren ta upp detta. Utvecklingssamtal är ett bra forum för att föra ut fakta och fånga upp idéer.

Hur inleder man?

När ni sitter tillsammans är det enklast att börja med orden "Jaha, nu sitter vi här tillsammans och skall ha vårt utvecklingssamtal. Vad har du tänkt på inför samtalet? Vad tycker du att vi ska prata om?" Det är viktigt att betona vårt samtal. Det är ett ömsesidigt samtal. Börja alltid med att prata om det ni skall prata om och diskutera förväntningarna inför samtalet. Låt därefter din samtalspartner ta upp det som är mest angeläget. Många tycker att man skall värma upp genom att vara litet personlig. Det kan vara ett lämpligt sätt att känna av stämningen och närma sig varandra. Att tala om bilkön, vädret eller något annat alldagligt visar att samtalsparterna, trots sina olika roller, lever i samma verklighet. Du väljer det som passar. Ibland kan den typen av kallprat kännas tomt och överflödigt.

Hur avslutar man?

Varje utvecklingssamtal bör avslutas med en tillbakablick. Blev det här samtalet vad vi hade tänkt? Har vi pratat om det vi kom överens om? Vad har vi kommit fram till? Det är värdefullt om båda parter inför varandra och sig själv kan formulera vad samtalet givit dem. Se alltid till att tiden räcker till för att göra denna utvärdering inom ramen för den överenskomna samtalstiden. Ett utvecklingssamtal kan exempelvis disponeras så här: inledning fem min, det vi avtalat att tala om 45 min och avslutning 10 min. Om denna ram hålls har båda parter givit varandra en bra förutsättning för att samtalet blir meningsfullt. Det stimulerar dessutom till nästa utvecklingssamtal, ett samtal som då blir en naturlig uppföljning av det första. Glöm inte att säga några ord om nästa utvecklingssamtal, för att skapa kontinuitet och markera fortsättningen på ert samtal.

Hur förbereder man sig?

Det vanligaste idag är att arbetsledaren tar initiativet till utvecklingssamtalet och medarbetaren får veta vilken dag och vilken tid samtalet skall äga rum. Samtalet skall alltid bokas in några dagar innan det skall äga rum så att båda parter mentalt och praktiskt kan förbereda sig. Det viktiga är att båda parter i förväg tänker igenom vad de vill få ut av samtalet, samt att man i början av samtalet stämmer av detta. Genom att förbereda sig visar man att samtalet är något att ta på allvar. Utrymme för spontana samtal skall alltid finnas, men dessa har en annan karaktär och ett annat syfte. Genom att förbereda sig inför utvecklingssamtalet visar du respekt för din samtalspartner och dig själv samt även för själva samtalet. Det är viktigt att såväl arbetsledare som medarbetare förbereder samtalet och då kan det vara bra att utgå ifrån denna stödlista:

- o Vad skall vi samtala om denna timme?
- o Vad är vår verksamhetsidé?
- o Hur ser du på din arbetsuppgift?
- o Hur tycker du att vår organisation skall utvecklas på bästa sätt?
- o På vilket sätt kan du bidra till organisationens utveckling?
- o Hur tycker du att ert samarbete fungerar?
- o Vilka är dina starka respektive svaga sidor?
- o Vad har detta samtal givit oss?
- o Vad har vi kommit fram till och hur går vi vidare?
- o Vilka frågor skall vi diskutera gemensamt i arbetsgruppen?
- o Är det några frågor av de vi diskuterat som bör tas upp i arbetsgruppen?

Denna stödlista kan se olika ut i olika organisationer. I varje organisation finns också specifika förutsättningar som kan föranleda ytterligare frågor.

(Källa: Marika Ronthy-Östberg: "Samtal som utvecklar", Liber-Hermods 1992.)