

# Utvecklingssamtal

En introduktion för chefer

Kompetensforum vid Uppsala universitet



UPPSALA  
UNIVERSITET



# Innehållsförteckning

Inledning .....	5
Syfte och innehåll .....	5
Varför utvecklingssamtal? .....	5
Utvecklingssamtal – en del av ledarskapet .....	7
Förberedelser.....	8
Att samtala .....	8
Att ge återkoppling .....	9
Utvärdering .....	10
Checklista för chefer .....	11
Under utvecklingssamtalen .....	11
Efter utvecklingssamtalen .....	11
Referenser .....	12



## Inledning

Denna rapport handlar om utvecklingssamtal. Att hålla utvecklingssamtal är en viktig chefsuppgift som trots sin betydelse för utveckling och trivsel ibland betraktas som ett nödvändigt ont som man inte prioriterar. En förklaring kan vara att chefer ofta känner sig överbelastade med arbetsuppgifter av olika slag. Vissa är återkommande och går att planera för medan vissa uppstår plötsligt genom oförutsedda händelser eller problem. I vardagen är det ofta ”brandkårsutryckningarna” som tar överhanden, helt enkelt för att det är ärenden som måste hanteras omedelbart.

Aktuell forskning om chefers arbete visar att chefer uppskattningsvis ägnar ca 40% av sin tid till direkt handling (fatta små beslut, lösa mindre problem, ge direktiv) 40% till allehanda administration och endast 20% till förändring och utveckling.<sup>1</sup> Många gånger finns det emellertid förväntningar om att arbetstiden skulle fördelas på ett annat sätt, det vill säga mer till utveckling och mindre till ”brandkårsutryckningar”. Mot bakgrund av detta är det naturligt att många chefer har dåligt samvete över allt de inte hinner med, även om de faktiskt gör exakt det som förväntas av dem.

Ambitionen med denna text är att visa på utvecklingssamtalens möjligheter och hur väl genomförda utvecklingssamtal kan karakteriseras som en chefsuppgift under rubriken ”förändring och utveckling” snarare än under ”administration”. Förhoppningen är att detta i sin tur kan göra att såväl chefer som medarbetare inom Uppsala universitet vill prioritera utvecklingssamtalen så att de faktiskt äger rum och är givande för båda parter.

## Syfte och innehåll

Denna rapport riktar sig främst till chefer inom Uppsala universitet, det vill säga prefekter, administrativa chefer och andra personer (det vill säga även chefer på högre hierarkiska nivåer) med ansvar för att hålla utvecklingssamtal. Syftet med rapporten är att bidra till en ökad förståelse för utvecklingssamtalens syfte och betydelse för utveckling av både individer och arbetsplatser. Förhoppningen är att rapporten också kan främja utvecklingssamtal av god kvalitet genom att erbjuda chefer några väl valda tips och idéer. Rapporten innehåller argument till varför utvecklingssamtal är viktigt, hur man som chef kan förbereda sig och vad som kan vara bra att tänka på.

## Varför utvecklingssamtal?

Att chefer håller planerade samtal med varje medarbetare minst en gång per år har blivit praxis i de flesta verksamheter, men samtalens innehåll och beteckning kan variera. Några vanliga beteckningar är personalsamtal, medarbetarsamtal, planeringssamtal, uppföljningssamtal och utvecklingssamtal.<sup>2</sup> Även om utveckling av såväl medarbetaren som individ och verksamheten i stort kan vara något som berörs i alla de nämnda samtalstyperna har vi valt att i denna rapport genomgående

<sup>1</sup> Tyrstrup, M., 2005, På gränsen till fiasko: om ledarskapets vardag och det improviserande inflytandet, Studentlitteratur, Lund.

<sup>2</sup> Lönesamtal har av tradition hållits skilt från andra samtal. Spridningen av individuell lönesättning har dock gjort att gränserna mellan lönesamtal och samtal om medarbetarens utveckling och prestation har kommit att luckras upp.

använda beteckningen utvecklingssamtal. Syftet med att använda begreppet utvecklingssamtal är att poängtera att alla verksamheter ständigt behöver utvecklas och att chefer och medarbetare har ett gemensamt ansvar för detta. Utveckling av individ *och* verksamhet är alltså ett huvudsyfte med ett utvecklingssamtal. Vår syn på utvecklingssamtal är vidare att både chefer och medarbetare behöver förbereda sig för samtalet för att det ska hålla en god kvalitet. Som stöd för dessa förberedelser finns ett material att ladda ner från HR-guiden på personalavdelningens hemsida.<sup>3</sup>

Även om utvecklingssamtal blivit en vanlig företeelse i många organisationer är det inte alla chefer som faktiskt genomför dem. Några vanliga argument för att inte hålla utvecklingssamtal kan vara att:

- Min dörr står alltid öppen
- Jag talar med min personal varje dag
- Vi är en liten grupp och vi känner varandra utan och innan
- Jag hinner inte med, jag har för mycket annat att göra
- Jag kan inte vänta till utvecklingssamtalet, jag tar frågorna direkt

Även om alla dessa argument skulle stämma överens med en beskrivning av en arbetsplats, är det ändå inte skäl för att strunta i utvecklingssamtalen. Oavsett hur god kommunikation man har i vardagen är det viktigt att hålla utvecklingssamtal. Det tyngst vägande skälet är att vardagliga samtal ofta handlar om vardagliga saker medan det planerade utvecklingssamtalet ger en möjlighet att lyfta blicken och titta framåt.<sup>4</sup> Vi ska inte heller glömma bort att också chefer behöver utvecklingssamtal. För att organisationens mål ska omsättas i verksamhetens alla delar, behövs utvecklingssamtal på alla nivåer.

Ett vanligt skäl för att utvecklingssamtal inte kommer till stånd inom akademien uppges vara att medarbetarna, och då främst forskare och lärare, inte är intresserade av att komma till samtalen. Varför man inte vill det kan vi bara spekulera i, men det kan möjligen ligga några förklaringar i den akademiska kulturen som präglas av kunskapsideal, den fria forskningen och självständighet.<sup>5</sup> Om själva jobbet i sig går ut på att söka ny kunskap och bidra till utveckling kan det möjligen te sig onödigt med ett särskilt samtal med prefekten om den egna utvecklingen. Men då är det viktigt att komma ihåg att det inte bara är medarbetaren som ska få återkoppling utan även chefen för att verksamheten ska kunna utvecklas. Väl genomförda utvecklingssamtal av god kvalitet kan alltså vara värdefulla för båda parter genom att:

- Båda parter kan ge varandra återkoppling, till exempel vad gäller medarbetarens arbetsinsatser och om chefen motsvarat medarbetarens behov och förväntningar
- De utgör ett forum för dialog om arbetsplatsens verksamhet och mål
- De ger möjlighet att samla in förslag till förbättringar av verksamheten
- En överblick kan skapas. Hur fungerar arbetsgrupper och samarbeten? Vilka idéer till förändring finns? Vad behöver förändras?

---

<sup>3</sup> <http://uadm.uu.se/personalavdelningen/hr-guide>

<sup>4</sup> Jönsson, G., 2004, Utvecklingssamtal och andra samtal som ledningsinstrument, Norstedts Juridik AB, Stockholm.

<sup>5</sup> Ehn, B., 2001, Universitetet som arbetsplats. Reflektioner kring ledarskap och kollegial professionalism, Studentlitteratur, Lund.

Här vill vi påpeka att ett planerat och enskilt samtal med den närmaste chefen är något som varje anställd inom Uppsala universitet har rätt till. I Uppsala universitets arbetsmiljöpolicy (2006) står det att:

I det förebyggande arbetsmiljöarbetet skall ingå att genomföra utvecklingssamtal där den anställda får möjlighet att diskutera både sin fysiska, psykiska och sociala arbetsmiljö.

Förutom att vara ett gyllene tillfälle för både chef och medarbetare att samtala om annat än vardagliga händelser och problem, är utvecklingssamtalet alltså även en rättighet för alla anställda (även chefer).

## Utvecklingssamtal – en del av ledarskapet

En vanlig missuppfattning är att utvecklingssamtal måste handla om kostsam kompetensutveckling och att chefer som inte ser någon sådan möjlighet, kanske på grund av strama budgetramar, finner det onödigt att hålla samtalen. Det finns dock många positiva effekter av utvecklingssamtal som inte kostar någonting (förutom tiden det tar att hålla samtalen) men som bidrar till goda relationer och resultat på arbetsplatsen.<sup>6</sup> Några exempel är:

- Nöjdare och mer motiverade medarbetare och chefer
- Högre måluppfyllelse i organisationen
- Cheferna och medarbetarna får en ökad kännedom om varandra
- Medarbetarna upplever ett ökat inflytande över sin egen arbetssituation
- Parterna skapar en gemensam grund för prioriteringar i arbetet, till exempel utifrån de nyckelarbetsuppgifter medarbetaren har

Ledarskapet speglar sig på många sätt i hur utvecklingssamtalen genomförs. Ibland är utvecklingssamtalet kanske det enda tillfället under ett helt år där chef och medarbetare träffas för att fokusera på gemensamma utvecklingsfrågor, även om det råder ett gott samtalsklimat till vardags. Det är därför viktigt att som chef tänka igenom hur man vill att utvecklingssamtalen ska genomföras. Några frågor att reflektera över är:

- Vilka övergripande syften finns med de kommande utvecklingssamtalen?
- Vilket eller vilka resultat vill du ha med utvecklingssamtalen? Med andra ord, vad ska uppnås med utvecklingssamtalen?
- Om du har genomfört utvecklingssamtal tidigare, vad var du nöjd med och vilka förändringar vill du göra inför kommande samtal?

En förutsättning för att utvecklingssamtalen ska upplevas som givande är att båda parter har haft tillräckligt med tid för att förbereda sig. Planera därför in samtalen i god tid och se till att medarbetaren får förberedelsematerialet i god tid före samtalet.

---

<sup>6</sup> Eggert, .A., 2008, Managing your appraisal pocketbook, Management Pocketbooks Ltd., Alresford.

## Förberedelser

Det kan vara en god idé att bjuda in alla medarbetare till ett personalmöte för att informera om utvecklingssamtalen och var och hur medarbetarna kan få tillgång till förberedelsematerialet. Utvecklingssamtal ska vara kopplade till arbetsplatsens mål och därför bör chefen lämpligen även redogöra för verksamhetens övergripande mål och säkerställa att denna information når samtliga medarbetare. Att fundera på kan vara:

- Vilka konkreta mål gäller gemensamt för hela organisationen?
- Vilka mål gäller för vårt verksamhets- och ansvarsområde och som i sin förlängning kommer att påverka medarbetarna?
- Vad innebär detta för medarbetarna? Det kan handla om arbetssätt, förhållningssätt, arbetsuppgifter som ska fullföljas mm.

Inför varje enskilt samtal ska chefen säkerställa att samtalet kan äga rum ostört under den tid som avtalats mellan chef och medarbetare. Före samtalet ska det också bestämmas hur det ska dokumenteras.<sup>7</sup> Titta också igenom dokumentationen från det senaste utvecklingssamtalet (om det finns en sådan) och friska upp minnet kring följande frågor:

- Vad samtalade ni om vid förra utvecklingssamtalet?
- Vilka överenskommelser gjordes under förra utvecklingssamtalet?
- Som stöd för de individuella samtalen kan förberedelsematerialet användas. Genom att använda förberedelsematerialet säkerställs att vissa i förväg bestämda samtalsområden täcks och att samtalet följer en viss struktur.<sup>8</sup> Övergripande behöver du som chef dock reflektera över:
- Vad behöver du förmedla till just den här medarbetaren?
- Vad vill du att detta utvecklingssamtal ska resultera i?

## Att samtala

En distinktion som kan vara värdefull att reflektera över är den mellan att tala och att samtala. I vardagligt språkbruk skiljer vi ofta inte på orden, men att tala är inte alltid samma sak som att samtala. Talar gör man *till* någon, medan ett samtal kan sägas vara en process mellan två människor som aktivt försöker lyssna och förstå varandra. Det är ett tillfälle att utbyta tankar och åsikter men också berätta vilka känslor man har kring olika saker. Som chef ska man komma ihåg att man står i en överordnad position gentemot medarbetaren och att man därför kanske måste anstränga sig lite extra för att samtalet verkligen ska bli ett samtal och inte en monolog eller ett förhör. Var medveten om att ditt sätt att leda samtalet kommer att påverka utfallet – ”som man frågar får man svar”! Två viktiga byggstenar för ett gott samtal är att *ställa öppna frågor* och att *lyssna aktivt*.

Hur du som chef formulerar frågorna avgör till stor del kvaliteten i samtalet. En öppen fråga är en fråga som uppmuntrar den som svarar att berätta något som till exempel ”Kan du berätta om hur du trivs här på jobbet?”. En slutna fråga, till exempel ”Trivs du här på jobbet?” kan besvaras med ett enda ord. Öppna frågor börjar ofta med något av orden ”vad”, ”var”, ”hur” eller ”när”. Ordet ”varför” kan

<sup>7</sup> Använd till exempel blanketten Handlingsplan från samtalet i chefs- och medarbetarmaterialet.

<sup>8</sup> Samtalsområdena som täcks i förberedelsematerialet är krav och mål, nyckelarbetsuppgifter, arbetsmiljö, relationer och samarbeten, återkoppling och utveckling. Det finns också möjlighet att ta upp annat under punkten ”övrigt”.



också användas men man bör vara försiktigt så att det inte blir provocerande som i en anklagelse eller i ett förhör. Ordet ”berätta” är dock ofarligt och kan med fördel användas i de flesta sammanhang.<sup>9</sup> När det gäller att ställa frågor kan nedanstående punkter fungera som en kom-ihåg-lista.

- Ställ korta frågor utan att krångla till det
- Fråga en sak i taget
- Vänta på svaret! Medarbetaren kan behöva tänka efter så låt det vara tyst en stund om det behövs
- Linda inte in frågorna utan var så rak som möjligt

Aktivt lyssnande är en av de grundmodeller för samtal som ofta förs fram. Det som skiljer aktivt lyssnande från annan sorts lyssnande är att lyssnaren, som namnet antyder, inte är passiv utan aktivt bidrar till samtalsprocessen genom att lyssna på ett effektivt sätt. Man kan säga att aktivt lyssnande följer faserna att uppfatta vad som sägs, att tolka vad som sägs, att värdera informationen och slutligen att ge gensvar. Att lyssna aktivt kräver närvaro och engagemang. För att underlätta aktivt lyssnande kan man tänka på att ställa klagörande frågor och att lyssna till det den andra säger med fokus på budskapets innehåll utan att lägga till mer än vad den andra menar. Parfrasera gärna för att kontrollera så att du uppfattat budskapet på rätt sätt. Några tips för att bli en god lyssnare är:

- Lyssna efter information som är viktig att notera
- Lyssna efter idéer
- Lyssna på *hur* saker sägs
- Lyssna färdigt även om du blir engagerad i vad som sägs
- Var medveten om ditt kroppsspråk

Även om samtalsämnen kan väcka känslor är det viktigt att du som chef har kontroll på dina känslomässiga reaktioner. Det är du som chef som har det professionella ansvaret för utvecklingssamtalet och dess struktur. Om medarbetaren ger uttryck för starka känslor bör du inte dras med i känslorna utan förhålla dig professionellt.

## Att ge återkoppling

En viktig dimension av utvecklingssamtal är att få och ge återkoppling eller feedback (här används dessa begrepp synonymt). En definition av feedback är<sup>10</sup>:

- Att få upp ögonen för något hos en annan person
- Att förmedla det du ser till personen ifråga

Att få upp ögonen för något hos en annan person innebär alltså att se den personens egenskaper, erkänna dem och också förmedla dem tillbaka till personen. När en person får feedback ges den personen möjlighet att växa genom att han eller hon blir bekräftad.

<sup>9</sup> Jönsson, G., 2004, Utvecklingssamtal och andra samtal som ledningsinstrument, Norstedts Juridik AB, Stockholm.

<sup>10</sup> Öiestad, G., 2005, Feedback, Liber AB, Malmö.

Just positiv feedback tar fram människors resurser och vilja att utvecklas och är ett kraftfullt redskap i ledarskapet. Alla människor är beroende av andras bekräftelser och stöd för att må bra och att växa. Genom att skapa en naturlig kultur för positiv feedback på arbetsplatsen ökar förutsättningarna för en stärkt gruppgemenskap och trygga, motiverade medarbetare. Några saker att beakta när man ska ge feedback till någon är att:

- **Mena det du säger.** Att kunna stå för det man säger är viktigt för att framstå som trovärdig. Man kan också behöva följa upp det man sagt i handling för att bekräfta att man verkligen menat vad man sagt.
- **Säg det du menar.** Krångla inte till det och håll inte igen på positiv feedback utan säg helt enkelt vad du vill ha sagt även om det kräver mod.
- **Värdesätt olikheter.** Genom att ge positiv feedback på någon specifik egenskap eller färdighet förmedlar du att det är bra att människor är olika. Genom nyanserad och specifik feedback kan du stärka en persons önskan om att komma till sin rätt utifrån sina unika karaktärsdrag.
- **Tänk på att alla behöver känna sig sedda.** Det är därför viktigt att inte överösa vissa personer med positiv feedback och glömma bort andra.
- **Överdriv inte.** Positiv återkoppling behöver vara nyanserad och realistisk för att få effekt. Om du överdriver förlorar återkopplingen sin betydelse.

Under ett utvecklingssamtal kan det vara nödvändigt att ge kritik. Kritik är ibland också nödvändigt för att utveckling ska kunna ske. Det svåra är att ge konstruktiv kritik som också tas emot. Det är lätt att den som får kritik uppfattar den som en anklagelse och börjar försvara sig istället för att lyssna och ta emot den feedback som ges.

För att vara konstruktiv måste kritiken vara specifik. Det måste framgå *vad* den som får kritiken ska göra annorlunda. Ibland kan personen också behöva exempel på *hur* hon eller han kan göra annorlunda. Det är också viktigt att klargöra syftet med kritiken och att välja ord som inte sårar.

Att börja en mening med ”jag” gör stor skillnad jämfört med att börja med ”du” eller ”man”. I jagbudskapets tanke ligger att en person börjar med att beskriva vad han eller hon ser av en situation så som den uppfattas ur den personens perspektiv. Beskrivningen görs så ärligt och tydligt som möjligt. Personen utgår ifrån vad som är sant för just honom eller henne, sedan tar man turer i samtalet och när den andra personen talar så lyssnar den första personen och tillsammans skapas något nytt som bygger på respektive personers uppfattningar av verkligheten. Att börja meningen med ”du” leder ofta till försvar och att den andra personen inte lyssnar.

## Utvärdering

Glöm inte bort att mot slutet av utvecklingssamtalet tillsammans med medarbetaren utvärdera samtalet. Var samtalet givande? Vad var bra? Vad var mindre bra? Var det något som inte togs upp? Finns det något vi vill göra annorlunda nästa gång? Dokumentation av samtalet ska också ske enligt vad som överenskommit före samtalet.

För dig som är chef kan det vara värdefullt att reflektera över utvecklingssamtalen när de genomförts. Vad gick bra? Vad gick mindre bra? Vad vill du göra annorlunda vid nästa utvecklingssamtal alternativt nästa period av utvecklingssamtal?

## Checklista för chefer

### Före de individuella samtalen

- Organisera informationsmöte för gemensam information till alla
- Se till att alla har tillgång till förberedelsematerialet
- Poängtera att utvecklingssamtalet är viktigt och varför
- Boka in individuella samtal
- Boka lokal för individuella samtal
- Gå igenom förberedelsematerialet för varje medarbetare
- Gå igenom vad som dokumenterades vid förra utvecklingssamtalet

### Under utvecklingssamtalen

- Ställ öppna frågor
- Lyssna aktivt
- Ge positiv feedback som är specifik och nyanserad
- Ge konstruktiv kritik om du måste ge kritik
- Använd jag-budskap
- Stäm av hur medarbetaren upplevt samtalet mot slutet

### Efter utvecklingssamtalen

- Dokumentera utvecklingssamtalen så som det överenskommits
- Följ upp återkopplingen du gett under utvecklingssamtalen i handling när det är lämpligt
- Reflektera över utvecklingssamtalen du genomfört.

## Referenser

- Ehn, B., 2001, Universitetet som arbetsplats. Reflektioner kring ledarskap och kollegial professionalism, Studentlitteratur, Lund.
- Eggert, A., 2008, *Managing your appraisal pocketbook*, Management Pocketbooks Ltd., Alresford.
- Jönsson, G., 2004, *Utvecklingsamtal och andra samtal som ledningsinstrument*, Norstedts Juridik AB, Stockholm
- Tyrstrup, M., 2005, *På gränsen till fiasko: om ledarskapets vardag och det improviserande inflytandet*, Studentlitteratur, Lund.
- Öiestad, G., 2005, *Feedback*, Liber AB, Malmö.