

02-03-18

MEDARBETARSAMTAL

Handledning

för medarbetare och chef att steg
för steg förbereda, genomföra och utvärdera sitt medarbetarsamtal

Datum och kl:

Plats:

Medarbetarens namn:

Chefens namn:

Förord

Det övergripande syftet med medarbetarsamtalet är att åstadkomma en bra samverkan i verksamheten. Chef och medarbetare utvärderar tillsammans hur arbetet gått och träffar en överenskommelse – gör upp en handlingsplan – om framtida önskvärt arbetsresultat.

Ett medarbetarsamtal av god kvalitet är ett effektivt sätt att skapa utvecklingsmöjligheter för dig som medarbetare.

Det finns fler syften med samtalet. Ett exempel kan vara att skapa en större förståelse för organisationens uppgift, att ge dig som medarbetare större handlingsutrymme i ditt arbete och att ge dig möjlighet att påverka din egen löneutveckling. Samtal om löneutveckling kan föras vid ett speciellt tillfälle, ett s.k. lönesamtal, gärna i samband med lönerevision-förhandlingen. För chefens del skapar medarbetarsamtalen möjlighet att återrapportera både till ledningen och också till arbetslaget vad som kommit fram på ett generellt plan. Du som medarbetare ska ha medarbetarsamtal med den på institutionen (eller motsvarande) som tjänsteplanerar för dig, ansvarar för din löneutveckling och ansvarar för din kompetensutveckling. Du som chef ska ha medarbetarsamtal med högst 20 medarbetare, därefter får du delegera till exempelvis avdelningschefer eller motsvarande. Medarbetarsamtal skall förekomma minst en gång om året.

Utgångspunkten är att samtalet ska handla om sådant som påverkar dig som medarbetare i ditt arbete.

När ni bestämmer tid för mötet bör ni klara ut/vara överens om

- vilka avsnitt i denna handledning som ni ska lägga tyngdpunkten vid respektive lämna därhän,
- vilken tid som står till förfogande och klargöra vad som är syftet med samtalet,
- att i samtalet sträva efter ett ömsesidigt givande och tagande,
- att samtalet bör resultera i en överenskommelse – en handlingsplan – för vad du som medarbetare ska åstadkomma i ditt arbete och i din utveckling. Kom också överens om på vilket sätt du som chef kan stödja genomförandet,
- att samtalet inte tar slut. Dialogen bör pågå hela tiden, enskilt, i kafferummet, vid arbetsplatsträffar.

För att samtalet ska vara meningsfullt och framgångsrikt är det en fördel om

- negativ kritik inte leder till respektlöst bemötande,
- du som chef värderar din medarbeters arbetsinsats rättvist och att du som medarbetare värderar din chef på samma sätt,
- er värdering av arbetsresultatet har betydelse för framtida löneöversyn.

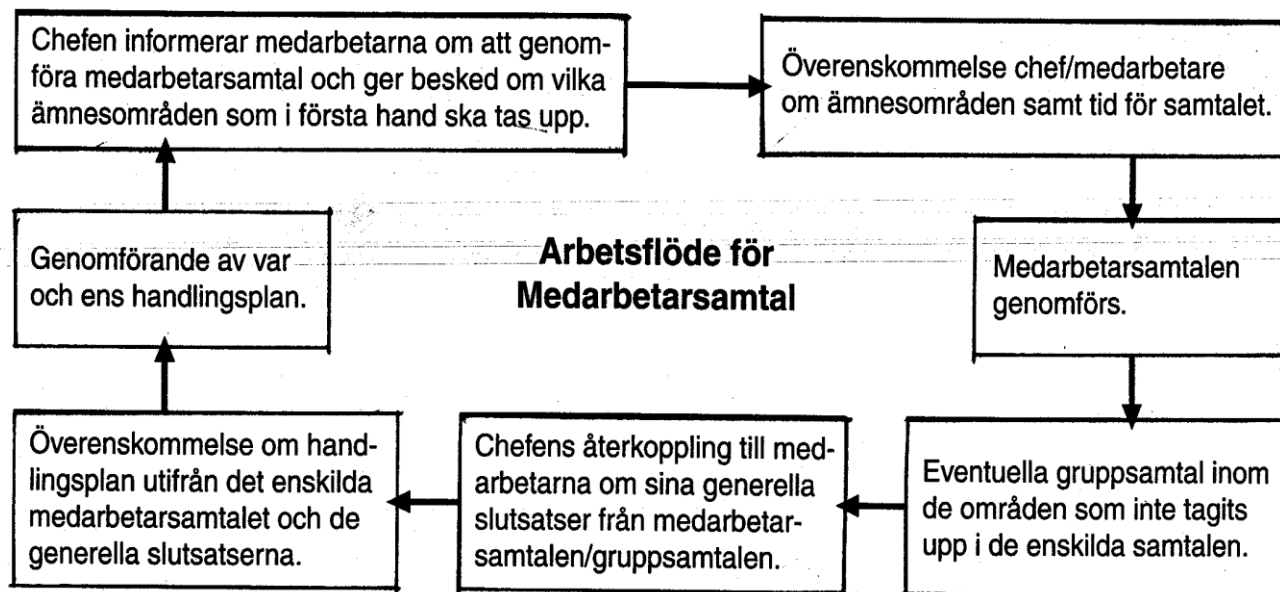
Mithögskolan 02-03-18

Gunnar Svedberg
Rektor

Per Klockmo
SACO-S

Anders Hast
TCO

Sissel Myhrén
SEKO



Vägledning

Detta är en handledning i att förbereda, genomföra och utvärdera ett medarbetarsamtal. Utgångspunkten för samtalet bygger på att ni är två parter som har gemensamt ansvar för samtalet för att åstadkomma bättre resultat i verksamheten.

Handledningen är indelad i tio olika avsnitt som behandlar frågor om arbetet och arbetsresultatet ur olika synvinklar. Varje avsnitt innehåller öppna frågor samt möjlighet till egen eller gemensam reflektion.

Förberedelse

Innan ni genomför medarbetarsamtalet bör du som chef klargöra vilka avsnitt i handledningen som du ska ta upp med alla medarbetare. Handledningen innehåller fler avsnitt och frågeområden än vad som normalt är möjligt att ta upp under ett samtal. Ni kan i förväg, först enskilt och sedan tillsammans, prioritera vilka samtalsområden ni vill koncentrera er på.

I **Medarbetarsamtal, eget dokument**, finns angivet vad som kan vara förberett inför medarbetarsamtalet. De delar i varje avsnitt som kan förberedas inför mötet är skrivna med *kursiv stil*. Tänk i förväg igenom vad ni egentligen anser och vad ni är beredda att säga och stå för.

Den bästa platsen för medarbetarsamtalet är ett neutralt rum (konf. rum, samtalsrum o.s.v.) på arbetsplatsen.

En fråga som dyker upp är hur lång tid tar ett medarbetarsamtal. Här finns ingen absolut regel, men det är vanligt med medarbetarsamtal på omkring 2-3 timmar, lite beroende på omfattningen av samtalet och hur ofta ni som chef och medarbetare ses. Ni bör även tänka på vilken veckodag och när under arbetsdagen ni träffas.

Samma handledning

Handledningen är gemensam. Ni ska svara på samma frågor. Frågorna är som regel ställda till dig som medarbetare. Du som är chef får alltså vända på de flesta frågorna så att du svarar hur du uppfattar din medarbetare. Meningen är att ni under samtalet stämmer av era svar med varandra. Om ni förberett er och skrivit ner era uppfattningar i handledningen är det lättare att samtala om hur ni ser på arbetsresultatet och områden som påverkar resultatet. Det är bra om ni vid varje fråga också diskuterar orsakerna till era bedömningar.

Samtalets kvalitet

Inför samtalet bör ni tänka igenom vilka faktorer som påverkar om samtalet får betydelse eller inte. Här nedan följer några synpunkter på en del sådana förhållanden.

Värderingar

En orsak till konflikter på arbetsplatsen kan vara att människor tvingas arbeta mot sina värderingar. Det handlar sällan om sakfrågor. Ett inslag i dialogen kan vara att få upp eventuella värderingsskillnader till ytan. Det kan gälla verksamhetens mål och hur dessa kan uppnås, era olika befogenheter och ansvarsförhållandena i organisationen med mera. För att göra skillnader i grundläggande värderingar synliga och kunna hantera dem behövs öppenhet och trygghet. Däremot är det inte nödvändigt att ni kommer överens eller att ni har gemensamma värderingar. Det viktiga är att ni pratar om skillnaderna.

Hur jag kan ta upp obehagliga saker

Om samtalet ska leda framåt är det en fördel att vara så aktiv som möjligt under själva samtalet. Om var och en tar ansvar för sin del får ni gemensamt ansvar för ett bra samtal. Var inte rädd att ta upp frågor som kan kännas obehagliga. Det är lätt att hoppa över sådant som kan kännas jobbigt. Om samtalet ska medföra förändring är det användbart att fråga istället för att påstå. Som chef kan du som exempel fråga ”Jag upplever att du ibland verkar irriterad gentemot våra studenter/medarbetare, stämmer det tycker du, eller?”

När du får negativ kritik

- Försök lyssna – avbryt inte och gå inte i omedelbart försvar.
- Förstår du inte – be om exempel.

När du ger negativ kritik

- Var saklig – kritisera inte personen utan saken/företeelsen.
- Lämna förslag till förbättringar och förändringar.

Tillsammans

- Vad ska vi göra? Hur går vi vidare? Hur följer vi upp?

Öppet och respektfullt samtal

Medarbetarsamtalet är på en gång både öppet och förtroligt. Förtroligt i den meningen att det ni tar upp i samtalet är en sak mellan er och att båda respekterar det. För att en fråga som direkt rör medarbetaren ska kunna föras vidare måste ni bli överens om det. Samtalet är öppet på så sätt att du som chef måste kunna dra slutsatser och förmedla vidare på ett generellt plan vad dina medarbetare säger till dig. Om samtalet beskrivs som hemligt leder det till att chefen får information som inte går att använda för organisationens eller arbetsgruppens utveckling.

Det är en fördel om ni tänker igenom att ni kan stå för det ni tar upp under samtalet. Ju öppnare medarbetarsamtalet är desto mer realistisk blir er bild av verkligheten.

Samtalet i sitt sammanhang

Under samtalets gång är det bra om ni kopplar tillbaka till eventuella tidigare samtal. Ta gärna också upp aktuella frågor för organisationen. En användbar fråga att som chef ställa som avslutning efter varje avsnitt är ”Är det något du tycker att jag borde tagit upp, något jag har missat?”

Om du som medarbetare exempelvis är inne i en personlig kris, något viktigt har hänt i din familj eller något annat inträffat som har stor betydelse för dig, påverkar det naturligtvis ditt arbete. Det är bra att du informerar din chef om vad du gör för att hantera det, men medarbetarsamtalet bör inte handla om privata saker. Det finns andra tillfällen – än medarbetarsamtalet – där du och din chef kan prata om privata angelägenheter.

Sätta gränser

Har jag rätt att ta upp vad jag vill? Ni har naturligtvis båda den rätten. Å andra sidan har var och en av er rätt att säga ifrån. ”Det här vill jag inte prata om. Åtminstone inte just nu.” Ni kan istället bestämma en ny tid för att diskutera frågan.

För att inte samtalet ska dra ut på tiden måste ni sätta gränser. ”Är det här angeläget att diskutera just nu?” ”Tycker du att vi kan lämna den här frågan nu?”

En bra vardagsdialog er emellan är en förutsättning för att kunna gå vidare med alla de frågor som ni inte hunnit fördjupa er i under det relativt korta utvecklingssamtalet.

Prioritering av samtalet

Detta avsnitt bör ni inleda ert medarbetarsamtal.Handledningen innehåller fler avsnitt än ni rimligen kan hinna med under ert samtal. Inför medarbetarsamtalet bör ni var för sig rangordna de olika samtalsområdena i en skala från 1 till 10, där 1 är det viktigaste och 10 det minst viktiga att samtala kring.

Vad är viktigast för Dig att prata om när det gäller arbetet och vad som ska uppnås?

Utöver de avsnitt som chefen bestämt ska tas upp med samtliga medarbetare: Kom överens om vilka områden därutöver som ni vill fördjupa respektive hoppa över och vilka frågor i övrigt som ni vill ta upp men som inte finns med i handledningen. OBS Ni hinner förmodligen inte med alla samtalsområdena, därför är prioriteringen väldigt viktigt för er båda.

	<i>medarbetare</i>	<i>chef</i>	<i>överenskommelse</i>
1. Mål och resultatuppföljning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Organisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Delaktighet och ansvarstagande	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Relation medarbetare och chef	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Hälsa och arbetsmiljö	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Omvärld	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Överenskommelse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Utveckling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Lön	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Annat, nämligen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Mål och resultatuppföljning

Välj om ni här vill samtala om både målen för verksamheten och om det resultat som du som medarbetare har uppnått. Väljer ni att inte diskutera målen kan de istället tas upp på arbetsplatsträffar.

Har du som medarbetare inte de dokument som beskriver målen för din verksamhet bör du skaffa dem. Det gäller även organisationens övergripande mål. När ni diskuterar målen, försök att koppla dem till dina egna och din arbetsgrupps resultat. Syftet är att öka förståelsen för verksamhetens uppgift, bedöma vilka värderingar ni har och påverka attityder för att ännu bättre nå målen för verksamheten.

Var så konkret som möjligt när du beskriver ditt arbetsresultat. Med arbetsresultat menar vi både mängd och kvalitet på utfört arbete.

Undvik att bedöma personliga egenskaper när ni samtalar om arbetsresultatet. Det kan uppfattas som kränkande. Hur vi är som individer är vars och ens ensak. Samtala hellre om hur ni gör än hur ni är.

Utgå i så många sammanhang som möjligt från studenterna – inte det ”inre livet” i organisationen. Vilket är mitt bidrag till ett gott resultat gentemot de människor som jag ska ge service?

Organisation

I stort sett varje arbetsplats ingår i en organisation. Det är nödvändigt att känna till den organisation, där man ingår.

Alla organisationer har **struktur** och **kultur**. Strukturen ger en bild av hur verksamheten är uppdelad i olika delar såsom avdelningar, befattningar, arbetsuppgifter etc.. Den ger även en bild av hur de olika delarna samordnas, vilka befattningar som är över-, under- och sidoordnade, m.m..

Den formella strukturen anger, hur det är tänkt att organisationens skall se ut och fungera, medan den informella strukturen är uttryck för hur organisationen faktiskt ser ut och fungerar. Känner du till organisationsstrukturen? Är det stor skillnad mellan den formella och den informella strukturen? Hur yttrar det sig? Är det positivt eller negativt? Hur skulle du vilja förändra strukturen?

Kulturen ger uttryck för normer och värderingar i organisationen och påverkar, vid sidan om strukturen, individernas beteende i organisationen. Organisationens kultur kan underlätta eller försvåra uppnåendet av organisationens mål.

Vad utmärker kulturen på din arbetsplats? Vad tycker du är positivt och negativt med kulturen på din arbetsplats? Vilka kulturella drag skulle du vilja ändra på?

Delaktighet och ansvarstagande

Med delaktighet och ansvarstagande menas på vilket sätt du som medarbetare är beredd att bidra till organisationens och arbetskamraters utveckling. Vi tänker på hur aktiv du kan tänka dig vara i utvecklingsarbetet på ett generellt plan. Du riskerar att andra inte tycker som du eller att andra förkastar dina idéer och förslag. Men du kan också vinna på att diskutera frågor från olika håll och pröva ett antal förslag till lösningar.

Relation medarbetare – chef

Samspelet mellan medarbetare och chef underlättas om kommunikationen är öppen. Om du som medarbetare vill tala om hur du uppfattar din chef i förhållande till dig själv, är det viktigt att du bedömer din chef utifrån yrkesmässiga utgångspunkter – inte personliga egenskaper. Ge konkreta exempel på beteenden hos din chef som du har reagerat positivt eller negativt på. Det ökar möjligheten till förståelse och ger din chef möjlighet att ändra sitt beteende.

Hälsa och arbetsmiljö

Fundera över om du som medarbetare är nöjd men den balans du har mellan arbete och fritid. Bestäm dig för hur du vill att din tid och kraft ska fördelas mellan arbete och privatliv. Prioritera och välj.

Tänk igenom hur du har det även i fysisk mening. Fungerar din miljö för dig? När ditt arbete fungerar på ett bra sätt, hur är förhållandena då?

Omvärld

Det som händer i omvärlden, utanför den egna arbetsplatsen och organisationen, påverkar var och en av oss. Teknikutvecklingen gör att information och kommunikation går allt snabbare och är tillgänglig för allt fler. Människors värderingar – såväl hos dem vi är till för som hos medarbetarna – förändras gradvis och påverkar hur vi organiserar arbetslivet och uppgifterna. Att jämföra sig med andra, liknande verksamheter är ett sätt att se vad som är bra och mindre bra i den egna arbetsgruppen.

Som chef har man ofta relativt goda kunskaper om samhällsförändringar. Det är en uppgift för chefer att vara uppmärksam på omvärlden och förmedla kunskaper om omvärlden till sina medarbetare. Omvärldskunskap gör det lättare att förstå det sammanhang verksamheten finns i och gör det lättare att se och acceptera behov av förändring.

Överenskommelse

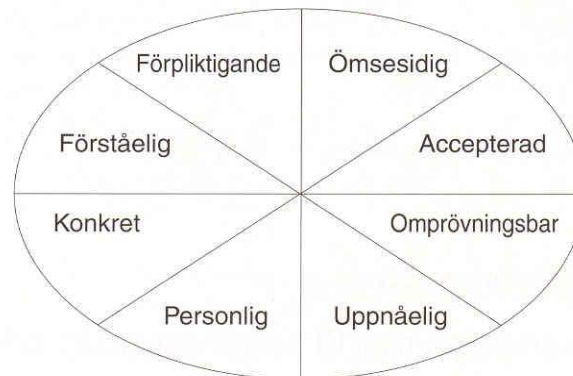
En överenskommelse är en handlingsplan mellan dig och din chef om vad du förväntas prestera på jobbet. Den kan innehålla:

- Arbetsuppgifterna
- Vilka resultat som ska uppnås, så konkret som möjligt
- Hur det ska gå till

- Vad som är hindrande – stödjande för att nå framgång
- Tidsplan
- Ansvarsfördelning mellan er
- Återkoppling från dig till chefen

Överenskommelse – några grundregler

Överenskommelsen ska vara:



Handlingsplanen finns i **Medarbetarsamtal, eget dokument.**

Utveckling

Detta avsnitt handlar om vilken kompetens du som medarbetare behöver med hänsyn till er överenskommelse i föregående avsnitt.

När ni har bestämt vad du ska åstadkomma och vad det innebär för eventuella förändringar av dina arbetsuppgifter kan ni ta er an frågan vad du behöver lära nytt och hur det ska gå till. Kompetens består av två delar, formell och erfarenhetsbaserad. Formell är utbildningar och kurser av olika slag. Erfarenhetsbaserad är det du lär i arbetet eller någon annanstans.

Den erfarenhetsbaserade kompetensen är svår att identifiera och beskriva men viktig för att du ska kunna göra ett bra jobb. Den kan du inte utbilda dig till, den förbättras gradvis i arbetet.

Lön

Gå igenom dokumentet lönepolitik vid Mittuniversitetet.

När ni pratar om lön så tänk på att samtalet bör handla om den nuvarande lönen i förhållande till vilket resultat du åstadkommit och till innehållet i er överenskommelse. Samtalets inriktning bör vara hur du som medarbetare kan påverka din egen lön.

Innan samtalet bör du tänka på hur du agerar i situationer där det krävs ansvar och engagemang, yrkesskicklighet, samarbete och social kompetens, initiativförmåga och självständighet, kommunikation, prestation och ledarförmåga.

Ni kan välja att samtala om lönen vid ett speciellt lönesamtal i samband med den årliga lönerevisionen. Detta lönesamtal kan bara genomföra om ni tidigare haft ett medarbetarsamtal, som inte ligger alltför avlägset i tid (inte längre bort än ett ½ år).

Utvärdering

Ni bör först var och en för sig och sedan tillsammans värdera ert samtal.

Svara genom att kryssa på linjen i en skala från "Stämmer inte alls" till "Stämmer helt"

	Stämmer inte alls	Stämmer helt
Jag fick fram det jag ville säga	_____	_____
Vi kunde prata med varandra	_____	_____
Vi ansträngde oss båda för att nå resultat	_____	_____
Jag har tagits på allvar	_____	_____
Jag anser att samtalet var meningsfullt	_____	_____
Mina förväntningar blev infriade	_____	_____

Om ni vill lägga ytterligare tid på att utvärdera samtalet kan ni komma överens om ett annat tillfälle och då gå igenom följande frågeställningar:

Jag anser att medarbetarsamtalet mer skulle handlat om

.....

Jag anser att medarbetarsamtalet mindre skulle ha handlat om

.....

Jag vill att vi till nästa gång ska förändra

.....

Jag anser att följande var bra

.....

Jag anser att följande var mindre bra

.....
