

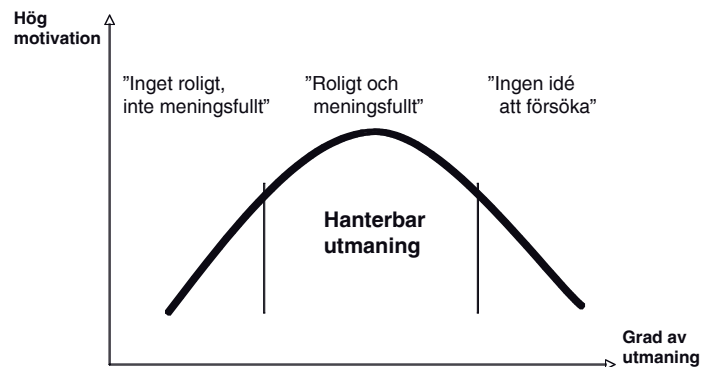
# Skapa en framgångsrik dialogkultur!



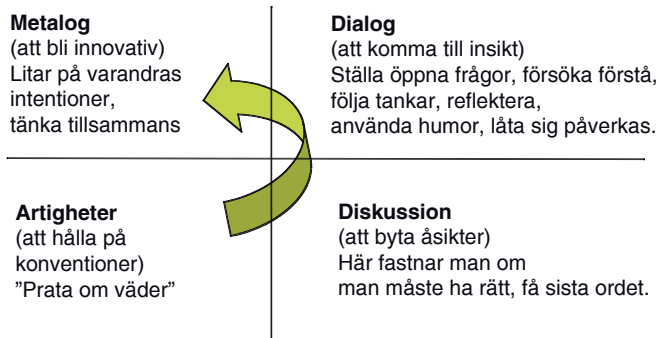
Om kommunikation är ledarskapets viktigaste verktyg så är dialog med medarbetaren en av chefens allra viktigaste uppgifter. Dialog handlar om att komma till insikt. I en dialog låter man sig påverkas. Du ställer frågor för att förstå hur andra tänker och känner. Utan dialog kring medarbetarens prestation förstår inte medarbetaren den lön som sätts, kommande arbetsuppgift och vilka karriärmöjligheter som står öppna.

**E**n god relation mellan chef och medarbetare kan inte enbart byggas på information. Information är envägs, en monolog. Kommunikation är tvåvägs, en förutsättning för dialog. Vi kommunicerar genom tankar och känslor för att övertyga andra och få acceptans om vad som är angeläget. Social kompetens är därför grunden för att kunna kommunicera trovärdigt. Här krävs en god självinsikt.

Som chef förväntas du att ständigt kommunicera öppet, tydligt och konsekvent. För att dina medarbetare ska känna och förstå att de är delaktiga räcker det inte med att du ger saklig information om vad som ska göras, vilka målen är och varför. Du måste också skapa en trovärdig kommunikation för att medarbetarna ska ta till sig målen. Eftersom mål är en av de viktigaste faktorerna för att höja motivationen bör medarbetarna själva få avgöra om målet är tillräckligt utmanande (se figur 1). Utnyttja dialogen med dina medarbetare till att lyssna och förstå sambandet mellan motivation och utmaning.



Figur 1.



Figur 2.

## Skilj på åsikt och insikt

Hur lätt är det inte att fastna i en debatt för att hävda de egna åsikterna (se figur 2). Fokus blir då på vad du tycker – inte fakta och analys. För att kunna nå en verklig dialog krävs förmågan att kunna lyssna och försöka förstå hur den andra tänker. Den som kan visa empati och respekt har anpassat sig till dialogens villkor. Genom att ställa öppna frågor och avvaktar svar, ger du medarbetaren en möjlighet att "tänka först och tala sedan". Dialog är att komma till insikt. När du i

din dialog med medarbetaren har kommit så långt att ni litar på varandras intentioner kan ni bli innovativa tillsammans. Hur vanligt är det att chefen tillsammans med sina medarbetare skapar gemensamma lösningar på problem i verksamheten?

Chef och medarbetare behöver i sin dialog ta tid på sig att prata igenom vad som hindrar medarbetaren att nå målen. Som chef har du givetvis ansvaret att undanröja hindren, men ni måste prata igenom vilka

hinder som det är värt mödan att undanröja, och vilka man ska lära sig att kringgå. Arbetsverktyg, regelsystem, gruppkulturer och chefs beslut kan vara hinder som utgör minst 70 % av förutsättningarna för medarbetaren att göra ett bra jobb.

Dessa frågor hör vanligtvis till det s.k. "PU-samtalet", det årliga utvecklingssamtalet då prestation och personlig utveckling tas upp. Medarbetaren vill då ha en dialog kring sina karriärmöjligheter.



## Dialog och individuella mål – hur hänger det hela ihop?

I dialogen med dina medarbetare ska ni tillsammans sätta och följa upp individuella mål och åtgärder. Dessa ska vara kopplade till något eller några av följande mål:

- verksamhetsmål* (om medarbetaren ingår bland de tilldelade resurserna för målet),
- projekt mål* (om medarbetaren ingår i något av verksamhetens projekt),
- kompetensmål* (den närmaste enhetens kompetensmål och/eller medarbetarens utvecklingsplan).

Det räcker inte att du har en dialog med dina medarbetare. Du måste också ha en dialog med den chef som har ansvar att driva det verksamhetsmål som är kopplat till medarbetarens mål. Utan denna koppling finns risk att medarbetaren blir mindre motiverad. Alla medarbetare kan inte bli delaktiga i alla mål. Du och dina medarbetare har ett gemensamt ansvar att planera in när ni ska identifiera och följa upp målen. Ni ska komma överens om när åtgärderna ska vara färdiga samt hur ofta och på vilket sätt resultat ska följas upp. Mål för medarbetarna är, precis som för organisationer, av två typer:

- Att prestera ett resultat,
- Att höja prestationsförmågan.

För att lyckas höja prestationsförmågan behöver ett flertal kompetenshöjande åtgärder genomföras inom något eller några av följande områden:

- Praktik
- Utbildning
- Mentorstöd
- Handledning

Med kompetens menas visad förmåga att tillämpa kunskap och färdigheter.

### Följ upp prestation oftare!

Utän dialog kring medarbetarens prestation förstår inte medarbetaren den lön som sätts, kommande arbetsuppgift och vilka karriärmöjligheter som står öppna.

Som chef har du flera tillfällen att följa upp medarbetarens prestation. De viktigaste (utöver det dagliga samtalet) är:

Utvecklingssamtalet, PU-samtalet då prestation och personlig utveckling tas upp.

Måluppföljningssamtalet, som syftar till att gemensamt gå igenom framsteg, problem och resultat från aktiviteter.

Lönesamtalet, då mål och prestation som kopplade till lönen tas upp.

Måluppföljningssamtalet bör genomföras oftare än utvecklings- och lönesamtalen, som brukar ske endast en gång per år. Vid måluppföljningssamtalet kommer frågan om eventuella problem som medarbetaren stött på upp. Det kan vara en konflikt som behöver analyseras. Vidga dialogen till att inte enbart relatera till vad som uppnåtts enligt plan.

Tillhör du de chefer som bedömer dina medarbetares prestation utifrån en 5-gradig skala? Den skalan har brister eftersom den inte ger medarbetaren en kontinuitet i sin utveckling. Medarbetaren fastnar då i tex bedömningen "Bra" år efter år. Du blir mer framgångsrik i dialogen om du vidgar skalan och gör bedömning från 0 till 50 med medianbedömningen 15 som motsvarar "Acceptabelt".

FÖRMÅGOR	BEDÖMNING
<b>Flexibel, öppen till förändringar</b>	<b>40</b>
<b>Samarbetar i grupp</b>	<b>22</b>
<b>Tar initiativ, visar handlingskraft</b>	<b>18</b>
<b>Kan kommunicera, delar med sig till andra</b>	<b>20</b>
<b>Tar ansvar, visar resultat</b>	<b>15</b>

Chefer är också medarbetare som har sina chefer som de vill utveckla en dialog tillsammans med. På många arbetsplatser förväntar man sig att chefer ska kunna och veta nästan allt. Dialogen mellan cheferna prioriteras inte. Följden blir att cheferna står ensamma utan sin chefs stöd i den egna utvecklingen. Samtidigt satsar många organisationer på att ge sina chefer utbildning i ledarskap och utvärderar också deras ledaregenskaper kontinuerligt. När en chef följer upp en annan chefs prestation är visade resultat i fokus. Utvärdering av förmågan att leda medarbetarna borde vara minst lika viktigt. För att

komma fram till en chefs ledarskapsprofil måste ett flertal förmågor följas upp. Dessa kan delas in i fyra kategorier:

### Relationsorienterat ledarskap

- Vara öppen och tydlig i sin kommunikation.
- Kunna stödja medarbetare.
- Kunna lyssna.
- Vara ärlig, hålla löften.
- Känna empati, visa respekt mot medarbetare.

### Drivande ledarskap

- Kunna inspirera medarbetare.
- Kunna ställa krav och förväntningar på medarbetare.
- Visa viljeinriktning, våga ta nya vägar.
- Handla konsekvent.

### Involverade ledarskap

- Kunna involvera medarbetare.
- Kunna delegera.

### Nätverksbyggande ledarskap

- Vara förkämpe för den egna enheten och samtidigt verka för helhetens bästa.
- Skapa relationer med viktiga intressenter.

### Slutsats

Dialogen är också det bästa sättet att ta analysera konflikter och kriser. Den ger chefer och medarbetare stöd till förändring och förbättring. För att skapa en framgångsrik dialog måste du i samarbetet med medarbetaren finna lösningar, som medarbetarna kan utveckla sin delaktighet i. Som chef har du ansvar för att etablera en dialogkultur som leder till ökad insikt hos alla medarbetare.

**Krister Forsberg arbetar med utveckling, utbildning och handledning inom ledarskap och ledningssystem. Han har tidigare arbetat vid Ericsson där han ingått i flera ledningsgrupper inom Mobile Systems och Mobile Internet.**

**Krister publicerar artiklar i fack- och dagspress och har tillsammans med Per-Olov Olsson på Ericsson, skrivit boken Målbaserat ledarskap som nyligen kom ut på Liber "Bättre Ledarskap". Delar av denna artikel är hämtade från boken. <http://www.kristerforsberg.com>**