

MEDARBEJDER- UDVIKLINGSSAMTALER

Den personlige samtale mellem lederen og medarbejderen er en effektiv måde at afstemme ønskerne til det fremtidige samarbejde. Både små og store virksomheder kan bruge samtalerne til at finde ud af, hvad man forventer af hinanden, og hvor skoen eventuelt trykker.

Gør formålet helt klart

Medarbejderudviklingssamtaler handler om centrale forhold som fx:

- ▶ Arbejdets tilrettelæggelse
- ▶ Graden af indflydelse på egne arbejdsopgaver
- ▶ Personlige udviklingsønsker
- ▶ Trivsel for den enkelte og hele arbejdspladsen

En god samtale kræver, at begge parter i forvejen kender formålet og hovedtrækkene i indholdet. Jo bedre forberedelse, jo større udbytte får man, og derfor kan det være en fordel at have skriftlige retningslinier for samtalerne. Sidst i dette faktablad findes spørgsmål til inspiration. Hvad man gerne vil have ud af samtalen, er afgørende for, hvad man skal spørge om. Start samtalen med at fortælle om formål og forløbet.

Se www.trivsel.bar-ba.dk for skemaer til udprint

En ligeværdig dialog

Det særlige ved medarbejderudviklingssamtalen er, at lederen og medarbejderen får mulighed for at tale om nogle ting, de ikke taler om i hverdagen. Det er afgørende, at samtalen foregår i en ligeværdig dialog, hvor de begge kan sige deres ærlige mening om arbejdsforholdene. På den måde kan de finde ud af, hvad der kan blive bedre og tage fat på at gøre noget ved det.

Emner som løn eller sygefravær egner sig ikke til denne type samtaler. De tager nemlig som regel udgangspunkt i en konflikt eller forhandling, og det er ikke altid en ligeværdig situation.

Positivt udgangspunkt

Det bedste udgangspunkt for samtalen er, at begge parter har lyst til at forbedre samarbejdet, finde mere effektive måder at løse arbejdsopgaverne på, som samtidig sikrer, at medarbejderen er glad for sit arbejde. Erfaringen viser, at selv små ændringer, der måske oven i købet er gratis, kan løse mange problemer.

Derfor er det vigtigt, at ledelsen engagerer sig i samtalerne, hvis de skal give et godt resultat. Det er ledelsen, der skal tage initiativet, afholde samtalen og følge op efter samtalen. Men det går ikke uden medarbejderens aktive og positive deltagelse.



Eksempel - I en tømrervirksomhed med 25 ansatte viste samtalerne, at mange af de ansatte var frustrerede og irriterede over ikke altid at vide, hvor de skulle møde på arbejde næste dag. Det løste man ved at gøre den ugentlige planlægning mere synlig og tilgængelig både for den enkelte medarbejder og for lederen selv. Nu bliver den følgende uges arbejdssteder planlagt og gennemgået ved en telefonopringning fra lederen hver fredag eftermiddag.

Fortrolighed

Samtalen er fortrolig og hverken lederen eller medarbejderen må referere fra den, med mindre de har aftalt det. Lederen skal derfor håndtere sit nye kendskab til eventuelle problemer på en måde, så de ikke direkte kan forbindes til den enkelte medarbejder. Det er også vigtigt for lederen at være opmærksom på ikke at lade oplysningerne fra samtalen få en negativ påvirkning på samarbejdet, fx hvis der kommer kritik frem.



I nogle tilfælde kan det være en fordel, at en anden end ejeren eller mester afholder samtalen.

Eksempel - I en mindre entreprenørvirksomhed afholdes medarbejderudviklingssamtalerne med stor succes af den personale- og arbejdsmiljøansvarlige, som bagefter tager emnerne op med lederen. For både mester og medarbejder kan det være nemmere at tale frit om eventuelle problemer, når man ikke sidder direkte over for hinanden. På den måde får begge parter også mulighed for at overveje, hvordan kritik kan håndteres konstruktivt.

Opfølgning på samtalerne

Det er vigtigt, at lederen følger op på det, der er kommet på bordet under samtalen. Derfor skal der tages notater undervejs, så begge parter kan huske, hvad der bliver sagt og eventuelt aftalt.



Som leder kan det være en god idé at sætte tid af mindst et par gange om året til at læse referater af samtalerne igennem for at sikre, at der bliver fulgt op på dem. Tag eventuelt en snak med medarbejderen ude på pladsen eller ved en telefonopringning.

Hvis flere medarbejdere har påpeget det samme problem under samtalerne, kan man med fordel skrive det ind i arbejdspladsvurderingen.

Eksempel - I en bygge- og anlægsvirksomhed blev rod i bilerne beskrevet som et generelt problem ved flere samtaler. Rod i bilerne blev derfor skrevet ind som et punkt i APV'en med en klar handlingsanvisning. Lederen indkaldte herefter alle bilerne til en grundig gennemgang, hvor værktøj blev sorteret og mærket med bilens registreringsnummer. Procedurer for udlån og behandling af værktøj blev skrevet ned, nyt værktøj blev indkøbt, rengøringsansvarlige blev udnævnt osv.

Eksempel fortsat:

Alle kunne køre videre med orden i bilerne, samt klare retningslinier for hvordan systemet skulle fungere i fremtiden. Det gav en mærkbar tilfredshed hos alle medarbejderne, og virksomheden sparede både tid og penge ved, at det rigtige værktøj var i de rigtige biler.

Tid og omkostninger

Regn med at bruge mellem en halv og en hel time pr. medarbejder plus forberedelse og en løbende opfølgning. Det er ikke nødvendigt at få hjælp udefra, men for nogle virksomheder kan det være en god løsning, og så kommer der naturligvis udgifter til eksterne konsulenter oveni.

Under alle omstændigheder kan det ikke undgås, at samtalerne koster i tabt arbejdsfortjeneste, men til gengæld kan virksomheden spare mange penge ved at nedbringe sygefraværet og ved at fastholde erfarne medarbejdere, der ellers ville finde andet arbejde, og ved at lytte til medarbejdernes forslag om bedre måder at løse opgaverne på.

Sæt nye problemer på dagsordenen

En konkret målsætning for næste års medarbejdersamtaler kan være, at der skal fokus på helt nye problemstillinger og ønsker. Hvis de samme emner er på dagsordenen år efter år, er det nødvendigt at se på, hvad der gik galt.

Udbytte af udviklingssamtalerne

Alt efter fokus og tidsforbrug kan samtalen for ledelsen fx munde ud i:

- ▶ Indsigt i den enkelte medarbejders oplevelse af arbejdsforholdene
- ▶ Kendskab til både små og store irritationsmomenter, der hæmmer arbejdsglæde og trivsel
- ▶ Afklaring af den enkelte medarbejders stærke og svage sider og ønsker til arbejdsopgaverne eller fremtiden
- ▶ Konkrete forslag til hvordan arbejdspladsen kan blive bedre
- ▶ En besparelse i både tid og penge ved en rationel planlægning af virksomhedens opgaver
- ▶ Tilfredse og motiverede medarbejdere. Også når de møder kunderne

En positiv samtale er i sig selv et signal om en nærværende ledelse, og det kan føre til både lavere sygefravær, større tilknytning til virksomheden og bedre fastholdelse af lærlinge.

For de ansatte kan en positiv samtale fx betyde:

- ▶ Større forståelse for ledelsens dispositioner
- ▶ Større følelse af tilknytning til virksomheden
- ▶ Nye udviklingsmuligheder
- ▶ Fjernelse af daglige irritationsmomenter
- ▶ At konflikter bliver taget i opløbet

Eksempel på spørgsmål om **arbejdsopgaver og udviklingsønsker**

Spørgsmål	Noter	Aftaler	Opfølgning (dato og ansvarlig)
Hvilke primære arbejdsopgaver har du varetaget i årets løb?			
Hvilke arbejdsopgaver synes du er lykkedes særlig godt?			
Hvilke arbejdsopgaver synes du er lykkedes mindre godt?			
Hvad er de primære ting, du har lært i året der gik?			
Hvilke opgaver trives du særlig godt med at udføre?			
Hvilke opgaver trives du ikke godt med at udføre?			
Hvad vil du gerne lære eller arbejde med i det kommende år?			
Hvilken ny viden eller instruktion er nødvendig for at kunne varetage kommende arbejdsopgaver?			

Eksempel på spørgsmål om **trivsel generelt i virksomheden**

Spørgsmål	Noter	Aftaler(mål)	Opfølgning (dato og ansvarlig)
Hvordan er samarbejdet med din nærmeste kollega?			
Hvad fungerer godt?			
Hvad kan blive bedre?			
Hvad kan blive bedre ude på pladserne? (materialeleveringen, arbejdsmiljø, samarbejdet med underentreprenører/fremmede håndværkere mm.)			
Hvad synes du om kommunikationen i virksomheden? Får du de nødvendige informationer? Bliver det du siger hørt?			
Hvordan har du det med mester/ledelsen?			
Hvad er med til at gøre dig til en tilfreds medarbejder?			

Lederen skal på banen

For at samtalerne også bliver en platform for lederens synspunkter og ønsker i forhold til medarbejderen, må lederen også komme med sin vurdering af ovenstående spørgsmål. Eksempelvis:

- ▶ Hvilke arbejdsopgaver synes du er lykkedes særlig godt eller mindre godt for den enkelte medarbejder?
- ▶ Hvad planlægger du, der skal blive medarbejderens væsentligste arbejdsopgaver det kommende år?
- ▶ Hvad synes du, at medarbejderen skal lære mere af, blive bedre til eller have øje for?
- ▶ Hvordan synes du, at medarbejderen fungerer socialt blandt kollegerne?
- ▶ Hvad er ellers vigtigt, at medarbejderen får at vide af dig?