

MEDARBEJDERUDVIKLINGSSAMTALER

Indholdsfortegnelse

MEDARBEJDERUDVIKLINGSSAMTALER	1
INDLEDENDE BEMÆRKNINGER/MOTIVERING FOR BOGEN	3
Sådan er bogen bygget op	4
Termer	4
MU-SAMTALER.....	5
Hvad er en MU-samtale?	5
Hvad er en MU-samtale ikke	6
Hvilke resultater kan der forventes af en MU-samtale	6
Fordele og ulemper	7
Samtaletyper	8
Bedømmelsessamtalen.....	8
Medarbejdersamtalen.....	8
Medarbejderudviklingssamtalen (MU-samtalen)	8
Oversigt over indholdet i de forskellige samtaltyper	9
Hvor i organisationen foregår MU-samtaler	10
SÅDAN GØR DU	11
Eksempel på en MU-samtale	11
Fortid - Tilbageblik, opfølgning på mål fra sidste MU-samtale, skema 1	11
Nutid, skema 2	14
Arbejdsmiljø/trivsel, skema 3	17
Feedback til lederen – om lederrollen, skema 4.....	20
Feedback til medarbejder fra lederen, Skema 5	20
Fremtid, skema 6	22
Understøtte overordnede mål og strategi, skema 7	24
Mål for det kommende år, skema 8.....	26
Konklusion på MU-samtale, skema 9	28
Evaluering af denne MU-samtale, skema 10	30
Vælg omfanget af dit MU-samtale system	32
Sammensæt indholdet i samtalen (skemaerne)	32
Sådan kommer du i gang – første gang.....	33
Et eksempel på forløb	34
Proces-flow for gennemførelse af MU-samtaler.....	35
Årsplanen – sådan kommer du videre.....	36
Valg af metodik	37
Bilag til MU-samtaler skemaerne	38
Bilag - Generel information ved indførsel af MU-samtalsystem	38
Bilag - Information til lederen.....	39
Bilag - Information til medarbejderen.....	40
Brug af ekstern konsulent	40
Proces omkring udvikling og igangsætning af et MU-system.....	40
Første gang – coach for begge parter	40

HR-VÆRKTØJER	41
Human Ressource værktøjer	41
Organisationsdiagram	42
Stillings- og funktionsbeskrivelser	43
Almindelig form for opbygning af stillings- og funktionsbeskrivelse	43
Avanceret form for opbygning af stillings- og funktionsbeskrivelse	45
Personligt kompetenceblad - Stamoplysninger	47
Kvalifikationsmatrix	48
A-B-C-analyse	50
SUPPLERENDE TEORI	51
Samtalens kunst	51
Lederens rolle	54
Fortrolighed	55
Medarbejderens forventning	55
Spørgeteknik	57
Åbne spørgsmål	57
Lukkede spørgsmål	57
Aktiv lytning	59
Kommentarer til konkrete emner og MU-samtaler	61
Den vanskelige samtale	63
Medarbejdertyper	63
Lønmodtagerkulturen	63
Karrierekulturen	64
Selvstændighedskulturen	65
Det hele menneske	66
Forholdet mellem alder og behov	68
Senior politik/holdning	70
Det hele menneske – et holistisk menneskesyn	71
Motivation	72
Medarbejderen der ikke vil deltage i MU-samtalen	75
LITTERATURLISTE	75

Indledende bemærkninger/motivering for bogen

Der kan være en række forskellige motiver eller situationer, der igangsætter arbejdet med MU-samtaler.

- Den stadig hårdere konkurrence, der bl.a. betyder, at stigende omkostninger ikke kan inddækkes ikke gennem prisstigninger, men skal modsvares af en minimering af omkostninger dvs. udnyttelse af samtlige ressourcer. Især de uudnyttede menneskelige ressourcer, som alle erfaringer viser er betydelige.
- For at realisere organisationens overordnede mål og strategier er der et behov for udvikling og dermed uddannelsesplaner
- At opnå bedre trivsel og arbejdsklima i organisationen

I alle disse tilfælde kan MU-samtaler spille en afgørende rolle.

MU-samtaler er ikke en ny oprindelse, mange, især større virksomheder, har høstet erfaringer. Det nye er, at kravene til overlevelse gør MU-samtaler til et af de redskaber, der kan få afgørende betydning.

Målet er gennem kvalificeret dialog at udvikle den enkelte medarbejder – fra direktør til bud – til en optimal aktør i et team med fælles mål for virksomhedens drift og udvikling. Der skal skabes overensstemmelse mellem overlevelse og trivsel.

MU-samtalen er et HR værktøj der skal ses i sammenhæng med de 3 grund elementer i personaleledelse ansættelse, fastholdelse/udvikling og afvikling af medarbejdere. Men det starter med et strategisk ledelsesmæssig beslutning om at man i organisationen på en eller anden måde vil arbejde struktureret med personaleudvikling, hvor MU-samtalen er et værktøj.

Der sættes en proces i gang, som kan få positiv indflydelse på løsningen af alle opgaver og projekter i virksomheden. Arbejdet med MU-samtaler kan synes kompliceret og besværlig, men der er ingen lette genveje – det er hårdt arbejde og tidskrævende, men samtidig en investering i de menneskelige ressourcer på linje med anskaffelse af teknisk udstyr og som vi ser det et vigtigt element i at få medarbejdere på alle niveauer involveret i at realisere virksomhedens overordnede strategier.

Der er ikke én måde at lave MU-samtaler på - men mange. Her er vist forslag og hjælpemidler, som kan bruges til inspiration ved udviklingen af det system for MU-samtaler, som passer til din virksomhed.

- Det starter med at den øverste leder (ledelse) beslutter sig – helhjetet – og det forudsætter indsigt og vilje til at investere den fornødne tid m.m. Ellers kan resultatet blive et mislykket initiativ og deraf følgende frustration.
- Med en helhjetet ledelse betyder problemer med indførelsen af MU-samtaler ikke omgående tvivl om projektet, men giver anledning til at lære af problemet og derved blive bedre.

- Det tager tid inden det fungerer. MU-samtaler skal læres og mistro, frygt m.m. skal erstattes af tillid
- MU-samtaler foregår mellem den enkelte medarbejder og dennes leder, og MU-samtaler betyder, at de begge bliver bedre spillere på "firmaholdet".

Sådan er bogen bygget op

Først præsenterer vi en MU-samtale, som den kan finde sted i en virksomhed, der er stor nok til at have SU.

Derefter viser vi, hvordan man kommer i gang med et MU-samtale projekt, og her tager vi hensyn til forskellige virksomhedsstørrelser.

Bag i bogen finder du en række afsnit, som du kan anvende som støtte og inspiration for dit arbejde med MU-samtaler.

Termer

Vi anvender ordet "Leder" og "medarbejder" igennem hele bogen, som de 2 parter i MU-samtalen. Medarbejderen vil i nogle tilfælde selv være leder, fx afdelingsleder for en række medarbejdere, men for at gøre det enkelt i denne sammenhæng anvender vi "medarbejder", da han i forhold til sin leder er medarbejder.

MU-samtaler

Hvad er en MU-samtale?

Her i bogen vil vi arbejde med den definition, at en MU-samtale er en struktureret, periodisk, planlagt og velforberedt samtale imellem den enkelte medarbejder og dennes leder – på en måde, hvor de to indgår som ligeværdige partnere!

Med **struktureret** menes, at samtalen gennemføres efter en fastlagt struktur og berører udvalgte områder, der på forhånd er kendt og accepteret af begge parter.

At den er **periodisk** betyder, at samtalen gennemføres med regelmæssige mellemrum fx én gang årligt. Og med det **planlagte** og **velforberedte** menes, at samtalen er forberedt, hvilket mere grundigt vil blive beskrevet senere i bogen. Det vil være relevant med ca. tre-ugers varsel før samtalen.

En MU-samtale vil typisk indeholde temaer som:

- Medarbejderens arbejdsopgaver
- Medarbejderens aktuelle arbejdspræstationer, kompetence, engagement og fleksibilitet
- Medarbejderens fremtidige arbejdsopgaver og mål, i forhold til afdelings- og virksomhedsmæssige mål
- Medarbejderens uddannelses- og udviklingsbehov
- Job- og kompetenceudvikling
- Trivsel og samarbejde
- Feedback til lederen
- Andre emner som begge parter ønsker at tage op.



Hvad er en MU-samtale ikke

I vores bestræbelser på at få defineret, hvad en MU-samtale er, vil vi også gerne give et bud på, hvad vi mener, det ikke er.

En MU-samtale er ikke en samtale, hvor der føres envejskommunikation, altså hvor lederen taler uafbrudt til medarbejderen. Eller billigt talt åbner medarbejderens hjerneskal for så at massere sine synspunkter om dette eller hint ind i medarbejderens sjæl.

MU-samtalen er heller ikke stedet, hvor der uddeles skidebatter for det ene eller andet. Eksempelvis: Lederen indleder mødet med at sige: ”Du, før vi lige tager fat på MU-samtalen, vil jeg gerne sige, at måden du håndterede denne sag på, var helt ude i hampen”. Dette vil medføre, at MU-samtalen ikke får den balance, hvor både leder og medarbejderen kommer til orde, da medarbejderen fra start er bragt i en forsvarsposition og måske sidder og venter på at kunne give igen!

Et andet vigtigt element er også, hvad medarbejderens kollegaer ”hører” om samtalen. Lederen kan være sikker på, at der er uddelt skidebatter, vil medarbejderen fortælle kollegaerne om det tillidsbrud, lederen har forvoldt.

Nedenstående er eksempler på, hvad der ikke skal indgå i en MU-samtale:

- Forhold vedrørende løn eller gage
- Envejskommunikation
- Irettesættelser
- Stærkt compromitterende forhold, forhold til kollegaer mv.

Det skal bemærkes, at der kan være mange andre forhold, der skal tages højde for, undlades med videre, men det må være op til den enkeltes sunde fornuft og dømmekraft at afgøre.

Hvilke resultater kan der forventes af en MU-samtale

Resultaterne vil selvfølgelig variere alt efter, hvilken situation den pågældende medarbejder er i ifht. fx stilling, uddannelsesniveau, virksomhedens udvikling, virksomhedens strategiske udfordringer, alder mv.

Men der vil typisk være en plan, der viser, på hvilke områder den pågældende skal udvikle sig inden for de kommende 12 måneder, og planen kan indeholde meget forskellige områder, så som:

- Faglig uddannelse – eksternt – fx kursus i salg
- Faglig uddannelse – internt – træning i brug af økonomisystemet
- Personlig udvikling, fx konfliktløsning
- Træning af andre: Oplæring i formulering af tilbud
- Ændring af uhensigtsmæssig personlig adfærd

Fordele og ulemper

Her er nævnt eksempler på fordele og ulemper ved at arbejde med MU-samtaler.

Fordele

- Tydeliggør virksomhedens intentioner og strategier
- Medarbejderne ved, hvad virksomheden kræver eller forventer
- Tydeliggør kriterier for personaleudvikling
- Legitimere diskussion af uddannelse og alternative arbejdsområder
- Giver informationsgrundlag vedr. uddannelse og karriereplanlægning samt personaleplanlægning
- Medarbejderen får mulighed for indflydelse på egen arbejdssituation
- Lederen tydeliggør sit personaleansvar
- Hjælp til uerfarne/svage chefer
- Systematisk, periodisk overblik for medarbejdere, ledere og virksomhed
- Medvirker til at mindske skel/forskelle mellem dele af organisationen
- Samtalen virker i sig selv udviklende

Ulemper

- Farligt, uden opbakning fra topledelsen
- At gennemføre hvis mål og strategi ikke er klart defineret eller vanskeligt at nedbryde til den enkelte afdeling eller medarbejder
- Tidskrævende at gennemfører
- Opfølgning tidskrævende og det giver negativ effekt, hvis den ikke gennemføres
- Kan give falsk fornemmelse af, at der foregår personalepleje
- Kan virke kunstigt
- Kan opleves manipulatorisk
- Der er en risiko for at en fascination vedr. papir, procedurer mv. snarere end indholdet i samtalen Løser ikke tunge personaleproblemer
- Kan virke unødvendigt i små virksomheder
- Papiret i sig selv har ingen bærekraft
- At gennemføre hvis der er uklare organisationsforhold

Samtaletyper

Der hersker ikke klippefaste definitioner og afgrænsninger på, hvilke typer samtaler der ér eller anvendes. Der er også et vist historisk element inde i billedet, da man har flyttet sig fra et ledelsessyn på medarbejdere i 1950'erne og 60'erne til et helt andet i dag 50 år efter. Vi tager her ikke patent på at gennemføre en kronologisk korrekt gennemgang af alle former for samtaler, da det ikke er relevant i denne sammenhæng. Men vi vil forsøge at give et billede og en forståelse af, hvad der ligger af dynamik i MU-samtalen. Følgende er det model- og begrebsapparat, vi ønsker at bruge om de forskellige samtaletyper.

Bedømmelsessamtalen

Er en ensidig bedømmelse af medarbejderen fra lederens side, meget rettet mod medarbejderens arbejdspræstationer. Der kan ligge en indbygget menneskelig tendens til eller fare for, at denne kategori af samtaler vil have sin tyngde på de områder, hvor medarbejderen ikke fungerer så godt, det vil sige, de svage sider. "Det, der fungerer godt, er der jo ingen grund til at beskæftige sig med", kunne være et leder-udsagn i denne sammenhæng. Samtalen vil have karakter af at rette fejl hos medarbejderen.

Medarbejdersamtalen

Dette er en samtale, der er vedligeholdende i sin karakter. Der vil indgå både bedømmelse og vejledning af den enkelte medarbejder. Det er stadig en forholdsvis ensidig vurdering fra lederens side suppleret med forslag til, hvad medarbejderen bør gøre i job- og uddannelsesmæssig henseende. Denne samtaleform vil have sin tyngde i en tilbageblikksform, altså historisk og statusorienteret.

Medarbejderudviklingssamtalen (MU-samtalen)

Dette er samtalen, hvor der er tillagt en dimension yderligere, nemlig det udviklende, fremadrettede element. Der vil fortsat indgå bedømmelseselementer/vejledning, men den afgørende forskel er, at den er gensidig. Altså her er det også legalt for medarbejderen at give lederen feedback på dennes lederadfærd, at kommentere situationer i afdelingen mv. Lederens rolle vil skifte mere over i en coach-rolle. Det fremadrettede og udviklende element er en drøftelse om, hvorhen den enkelte medarbejder har behov for samt ønsker om at udvikle sig fagligt og personligt.

Oversigt over indholdet i de forskellige samtaletyper

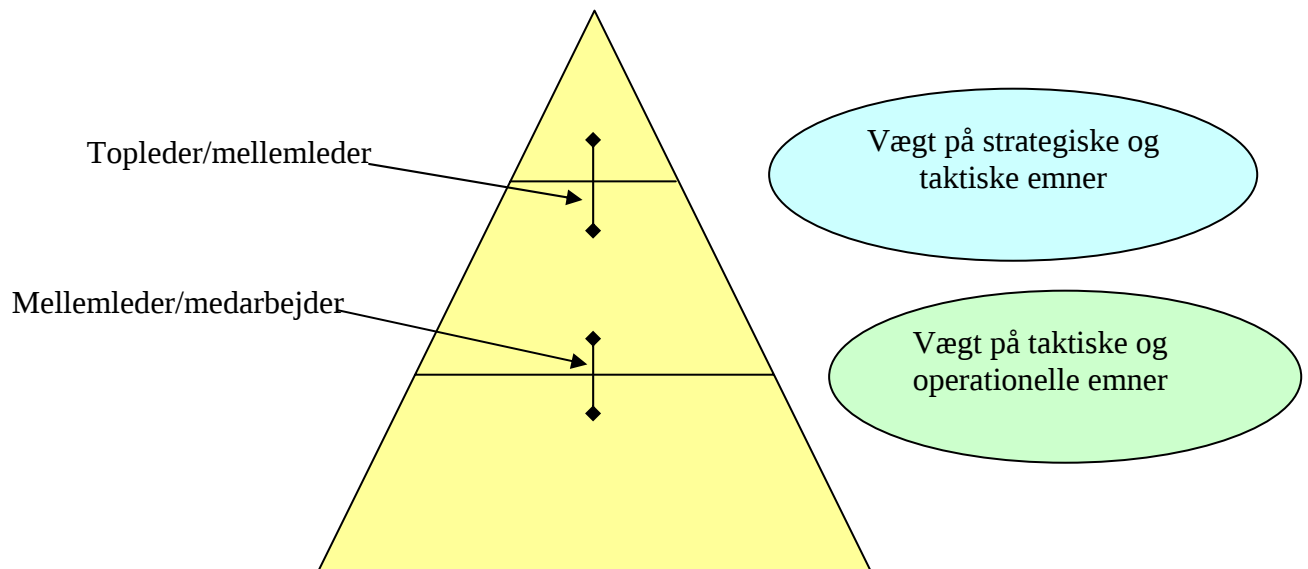
Figur 1

Elementer	Underelement	Samtaletyper		
		Bedømmelses-samtale	Medarbejder-samtale	Udviklings-samtale
1. Tilbageblik	Opfølgning på mål	X	X	X
	Opfølgning på proces			X
2. Nutid	Ansvarsområder	X	X	X
	Arbejdsopgaver	X	X	X
	Arbejdsrutiner/strukturer		X	X
	Kvalitetsstyring	X	X	X
	Miljøstyring	X	X	X
3. Arbejdsmiljø/trivsel	Fysisk miljø		X	X
	Socialt miljø		X	X
4. Feedback til lederen			X	X
5. Holdninger		X	X	X
6. Fremtid	Personlige forhold			X
	Familie			X
	Fremtidsplaner			X
	Alder/senior			X
7	Understøtte overordnede mål og strategier		X	X
8	Fremtidige mål	X	X	X
9. Konklusion		X	X	X
10. Evaluering			X	X

Hvor i organisationen foregår MU-samtaler

MU-samtalerne foregår på alle niveauer i organisationen og altid mellem den enkelte medarbejder og dennes direkte chef/leder (mellem hvert niveau i hierarkiet) som vist i Figur 2. Nogle kunne fristes til at "springe" et led i hierarkiet over. Det vil vi ikke anbefale, da "samtalepartnerne" så ikke har et direkte dagligt samarbejde at tage udgangspunkt i.

Figur 2



Strategisk, taktisk eller operativt

Som det fremgår i Figur 2, vil der være forskel på vægtningen af emner i samtalerne afhængigt af, hvor samtalepartnerne er placeret i organisationen. Der skal dog altid være en direkte kobling til organisationens overordnede strategi og mål, men det forhindrer naturligvis ikke, at andre emner drøftes.

Sådan gør du

Dette kapitel er meget konkret i sin form. Her er hele MU-samtalen beskrevet. Formen er, at venstre siderne er samtaleskemaer og højre siderne er kommentarer og vejledning der guider dig igennem de forskellige skemaer og processer.

Eksempel på en MU-samtale

Fortid - Tilbageblik, opfølgning på mål fra sidste MU-samtale, skema 1

Hvilke mål blev vi enige om ved den forrige MU-samtale?

Ikke kvantitative mål	Fremragende	Meget tilfredsstillende	Tilfredsstillende	Kan forbedres	Ikke tilfredsstillende	Bemærkninger
Faglige kompetencer						
Sociale færdigheder						
Holdninger						
Ledelsesmæssige færdigheder						

M = Mål

U = Udgangspunkt

S = Status i dag

Kvantitative mål – eksempler	Bemærkninger
Nedbringelse af sygefravær fra 8% til max 5% i gennemsnit	
Reduktion af spildprocent fra 10 til 7%	
Minimering af overtid til budgetniveau	
Gennemføre MU-samtaler for alle medarbejdere	
Udarbejdelse af uddannelsesplaner for alle medarbejdere	
Tage PC-kørekort	

Hvordan er det gået med opfyldelse af disse mål?

Hvordan oplever du, at disse mål korresponderer med virksomhedens overordnede mål?

Opfølgning på processen ved at arbejde med målene,

- Hvordan har du oplevet din egen rolle?
- Hvordan har du oplevet mig som din leder?
- Hvordan har du oplevet samspillet med de andre i afdelingen/grupperne?

Kommentarer skema 1

Den første fase i MU-samtalen er et tilbageblik, hvor der ses tilbage på de mål og handlinger, der er foregået siden sidste MU-samtale. Naturligvis også hvordan den enkelte har oplevet egen rolle i forbindelse med dette. Det skal bemærkes, at dette tilbageblik/opfølgning ikke er aktuel i situationer med nye medarbejdere, og hvor MU-samtaler skal gennemføres første gang.

Skema 1

Dette skema er konstrueret, så der er to målområder, hvor der følges op, nemlig ikke målbare mål og målbare konkrete mål.

De ikke målbare mål er skønnede områder, hvor leder og medarbejder i MU-samtalen finder frem til, hvor medarbejderen har udviklet sig fra og til.

På de målbare områder er det mere håndfast at følge op på om de mål og forventninger der, er opstillet er nået.

Hvorledes er det gået med opfyldelsen af disse mål?

Er det overordnede spørgsmål knyttet til alle målene, og feltet bruges af leder/medarbejder til noter i forbindelse med forberedelse af samtalen.

Hvorledes oplever du, at disse mål korresponderer med virksomhedens overordnede mål?

Det er relevant at få spurgt ind til, om den enkelte medarbejder oplever, at der er en sammenhæng imellem de mål/krav, han stilles over for i dagligdagen, og virksomhedens overordnede mål og værdier. Her er man nemlig inde ved benet i forhold til, om man kan se sammenhænge i virksomheden. Det giver selvfølgelig også en feedback til ledelsen om virksomhedsmålene er kommunikeret klart ud i organisationen.

Processen

Det er ikke nok isoleret at se på om mål er nået eller ej! For at komme hele vejen rundt er det nødvendigt også at forholde sig til, hvordan den enkelte har oplevet processen undervejs.

Tillykke Madsen målene er nået, Ja men jeg har det dårligt! Her er der et problem, der skal tages fat på. Der er indlagt processpørgsmål for at få denne dimension ind i samtalen.

Nutid, skema 2*Ansvarsområder*

Hvordan oplever du, at dine ansvarsområder passer til dig med hensyn til indhold og beføjelser?

Passer til mig	Passer mindre godt til mig	Er uhensigtsmæssige til mig

Noter:

Oplever du, at der er overensstemmelse mellem dine ansvarsområder og dine reelle opgaver?

God overensstemmelse	Mindre god overensstemmelse	Uhensigtsmæssig overensstemmelse

Noter:

Oplever du, at der er overensstemmelse mellem dine ansvarsområder og dine kompetencer samt færdigheder?

God overensstemmelse	Mindre god overensstemmelse	Uhensigtsmæssig overensstemmelse

Noter:

Oplever du tilfredshed ved at arbejde med dine ansvarsområder?

Meget tilfreds	Tilfreds	Ikke tilfreds

Noter:

Arbejdsopgaver:

- A. Hvilke arbejdsopgaver kan du bedst lide?
- B. Hvilke arbejdsopgaver interesserer dig mindst?
- C. Ønsker du andre arbejdsopgaver? I givet fald hvilke?
- D. Passer dine kvalifikationer til jobindholdet?
- E. Falder disse interesser sammen med jobindholdet?

A:

B:

C:

D:

E:

Arbejdsrutiner/strukturer:

- A. Har du forslag til ændringer af opgavefordelingen mellem dig og de andre ansatte?
- B. Er der opgaver, som du mener burde udføres andre steder?
- C. Har du forslag til forbedring af arbejdsrutinerne?

A:

B:

C:

Kvalitetsstyring:

- A. Er der rutiner/procedurer, som du mener bør ændres ifht. virksomhedens kvalitetsstyringssystem?
- B. Hvad er den væsentligste kilde til fejl efter din opfattelse? Forslag til forbedringer?

A:

B:

Miljøledelse:

- A. Er der rutiner/procedurer, som du mener bør ændres ifht. virksomhedens miljøledelsessystem?
- B. Hvad kunne gøres for at reducere virksomhedens samlede miljøbelastning. Forslag til forbedringer?

A:

B:

Kommentarer skema 2

I dette afsnit er der fokus på ”nuet”. Det er vigtigt, at både leder og medarbejder hjælper hinanden med at fastholde dette.

Ansvarsområder

Det første der spørges indtil er ansvarsområder fra forskellige vinkler. Formålet med denne form er at få afdækket om medarbejderen er tilfreds og trives med sine ansvarsområder og det skal selvfølgelig forstås sådan, at opgaverne løses til virksomhedens tilfredshed.

Arbejdsopgaver:

Her går vi spadestikket dybere i samtalen ved at gå tæt på de konkrete opgaver og igen spørge ind fra forskellige vinkler. Og her er det vigtigt at fastholde nutiden i samtalen.

Arbejdsrutiner/strukturer:

Det er vigtigt at få vendt virksomhedens daglige rutiner og strukturer. Det kunne jo være at der dukkede en ide op som på den ene eller anden måde gjorde ting lettere, bedre mv.

Kvalitetsstyring og Miljøledelse:

Mange virksomheder har anvendt store ressourcer på at få certificerede systemer og det er bl.a. af den grund vigtigt, at få fastholdt nærværet hos den enkelte og i organisationen generelt omkring disse ting. At få talt løst og fast om, hvad medarbejderen oplever omkring den daglige brug og omgang med systemerne.

Arbejds miljø/trivsel, skema 3

Fysisk miljø

Synes du, at de fysiske rammer er hensigtsmæssige (udformning, ergonomi, sikkerhed)?

Hvordan er ressourcerne med hensyn til:

	Gode	Tilstrækkelige	Mangelfulde	Ved ikke
Bemanning				
Lokaler				
Maskiner og udstyr				
Hjælpeudstyr				
IT – Software og hardware				
Andet				

Noter:

Socialt miljø

Kan du lide at komme på arbejde?

I høj grad	For det meste	Ind i mellem	Sjældent

Noter:

Hvordan synes du samarbejdet fungerer i forhold til:

	Godt	Acceptabelt	Dårligt	Ved ikke
Kolleger				
Underordnede				
Overordnede				
Andre (fx kunder)				

Noter:

Har du forslag til hvordan du selv gøre noget for at forbedre samarbejdet?

Noter:

Kan de andre gøre noget for, at du kan udføre dit job på en bedre måde?

- A. Din leder, (fx ved at gøre mere ud af informere, delegere, vejlede, støtte, give opmuntring)
- B. Dine kolleger

Noter:

Kommentarer skema 3**Arbejdsmiljø/trivsel**

Her berøres såvel det fysiske og det sociale miljø. Vi begynder med det meget konkrete nemlig de fysiske forhold (Det skal bemærkes at notater/forhold herfra kan overføres til de lovpligtige ArbejdsPladsVurderingerne, APV).

Det sociale miljø er en drøftelse af om medarbejderen kan lide at komme på jobbet. Er der problemer er det vigtigt at begge parter er tavshedspligten og fortroligheden bevidst. Samtidig er det meget vigtigt at være præcis omkring hvilke tiltag der kan gøres for at afhjælpe/bearbejde problemet. Her skal lederen være præcis i sine formuleringer ellers kan der nemt opstå alt for store forventninger, *"Nu har jeg jo sagt det, hvorfor gør du så ikke noget"!!!* Kan være en reaktion.

Feedback til lederen – om lederrollen, skema 4

Nedenstående skema anvendes til medarbejderens vurdering af lederen.

Feedback til lederen fra medarbejdere, fx ifht til:

	Fremragende	Meget tilfredsstillende	Tilfredsstillende	Kan forbedres	Ikke tilfredsstillende
At lede møder					
At motivere					
At kommunikere					
At løse konflikter					
At udvikle os som medarbejdere, fx team					
At have faglig viden (om det medarbejderne arbejder med)					
At lede og fordele arbejdet					

Noter:

Feedback til medarbejder fra lederen, Skema 5

Nedenstående skema anvendes til at vurdere medarbejderens holdninger til jobbet og arbejdspladsen.

Feedback til medarbejderen

	Fremragende	Meget tilfredsstillende	Tilfredsstillende	Kan forbedres	Ikke tilfredsstillende
Loyalitet					
Fleksibilitet					
Initiativ					
Ordholdenhed					
Ansvarsbevidsthed					
Kvalitetsbevidsthed					
Engagement					
Mødedisciplin					
Team-ånd					
Overholdelse af regler og procedurer					

Noter:

Kommentarer skema 4

Dette skema bør medarbejderen have udleveret i forbindelse med sin forberedelse af MU-samtalen. Her har vedkommende så mulighed for at give lederen tilbagemeldinger på, hvordan vedkommende opleves som leder. Det er vigtigt, at både medarbejder og leder har tænkt den grundigt igennem før samtalen.

Selvom det kan være en konfronterende måde at indlede en ordveksling på – kan det være meget givende, fordi man når vidt omkring.

Metoden er, at leder og medarbejder udfylder den hver for sig før samtalen. Her kan I vælge at behandle punkt for punkt, eller at den ene fremlægger alle sine vurderinger først. Er der mere end et niveaues forskel imellem en vurdering fra medarbejder og leder, er der grund til at drøfte denne forskellighed dybere.

Du skal gøre dig klart, hvad enten du er leder eller medarbejder, at det at få feedback kan være svært, men har man et ønske om udvikling er det en af vejene.

Det er vigtigt aldrig at misbruge feedback/kritik. Sker det blot en gang er fortroligheden væk i meget lang tid, og det vil uvilkårligt rygtes i afdelingen.

Viser det sig, at der er et område, hvor en medarbejder giver kritik til lederen, er det vigtigt, at lederen ikke begynder at forklare, hvilket straks vil blive oplevet som et forsvar. Lederen bør tage meldingen til efterretning, tænke over det, giv en tilbagemelding til medarbejderen om, hvad der fremover vil blive ændret.

Kommentarer skema 5

Dette skema bør medarbejderen have udleveret i forbindelse med sin forberedelse af MU-samtalen. Det er vigtigt, at både medarbejder og leder har tænkt den grundigt igennem før samtalen.

Selvom det kan være en konfronterende måde at indlede en ordveksling på – kan det være meget givende, fordi man når vidt omkring.

Metoden er, at leder og medarbejder udfylder den hver for sig før samtalen. Her kan I vælge at behandle punkt for punkt, eller at den ene fremlægger alle sine vurderinger først. Er der mere end et niveaues forskel imellem en vurdering fra leder og medarbejder, er der grund til at drøfte denne forskellighed dybere.

Det er vigtigt, at I begge hele tiden tænker i retning af at skabe vinder/vinder situationer.

Fremtid, skema 6

Personlige forhold

Helbred, sygdom

- Føler du dig ved godt helbred?
- Er der forhold ved din sundhedstilstand, vi som arbejdsplads bør tage hensyn til?

Noter:

Familie

- Er der harmoni mellem din jobsituation og din familiesituation?
- Er der overensstemmelse mellem dine arbejdstider og med dine børn institutionstider mv.?
- Har du ønsker om flekstid, deltid eller lign.?

Noter:

Fremtidsplaner

- Hvilke karriereplaner har du her i virksomheden?
- Hvilke planer/drømme har du, der kan få indflydelse for din jobsituation?
- Hvilke uddannelses-/udviklingsønsker har du?

Noter:

Alder – senior (50 år og opefter)

- I forhold til din ”senior”-situation er der da forhold, som vi skal drøfte eller tage hensyn til?
- Er der behov for at planlægge, hvordan du overdrager din viden, kompetence mv. til andre i virksomheden?
- Har du planer eller overvejelser om, hvornår du ønsker at stoppe, og hvordan skal dette foregå?

Noter:

Kommentarer skema 6

Personlige forhold

Disse temaer bør man træde meget varsomt med. Et godt råd kan være at lade medarbejderen afgøre, om de nævnte temaer skal drøftes.

Ønsker medarbejderen at drøfte dette, er det vigtigt at lederen viser, at han har tid, ikke sidder og ser på uret og lignende – husk ikke at bevæge jer ind på personlige eller psykologiske områder, I ikke kan styre!

Fremtidsplaner

Dette er et tema, som tidligere mest var til yngre medarbejdere. Men i takt med at kompetenceudvikling er påkrævet igennem hele arbejdslivet, er det vigtigt at drøfte denne dimension. Er du i en større virksomhed, er det naturligt at tilrettelægge karriereforløb.

Alder - seniorer

Dette er et område, der naturligvis kun er aktuelt for medarbejderne, der står over for at gå på efterløn eller pension om få år. Her er det vigtigt eventuelt at få drøftet, hvornår skæringsdatoen er. Og derfra at få planlagt et forløb, der kan indeholde reduktion i arbejdstid, overlevering af opgaver, ansvar, oplæring af nye medarbejdere etc.

Understøtte overordnede mål og strategi, skema 7

Hvordan forventer du, at virksomhedens overordnede mål og strategier og heraf afledte afdelingsmål vil påvirke din arbejdssituation? Inden for det næste år? Inden for de næste 3 til 5 år?

Noter:

Hvilken rolle kan/vil du spille, for at vi når disse mål?

Noter:

Hvilke udviklingsbehov er der i den forbindelse?

Noter:

Kommentarer skema 7

For at kunne drøfte det første spørgsmål er det selvfølgelig en forudsætning, at virksomheden har udarbejdet mål og strategi, og at dette er kommunikeret ud i virksomheden.

Det er i forbindelse med disse spørgsmål, at I får mulighed for at linke virksomhedens overordnede strategi i forhold til den pågældende medarbejder. Det giver mulighed for at drøfte strategien, og om der er ting, der står i vejen for gennemførelse.

Det sidste spørgsmål er tænkt som både personlige og afdelingsmæssige udviklingsmål. Dette giver jer mulighed for at identificere ledelsesmæssige indsatsområder.

Mål for det kommende år, skema 8

Hvilke ikke kvantitative mål skal vi aftale ifht. nedenstående:

Faglige kompetencer

Sociale færdigheder

Holdninger

Ledelsesmæssige færdigheder

Hvilke kvantitative (målbare) mål skal vi aftale ifht. nedenstående:

Arbejdsmaal, fx overholdelse af leveringstider, nul fejl, stigning i tilbudsaccept på 5%

Kommentarer skema 8

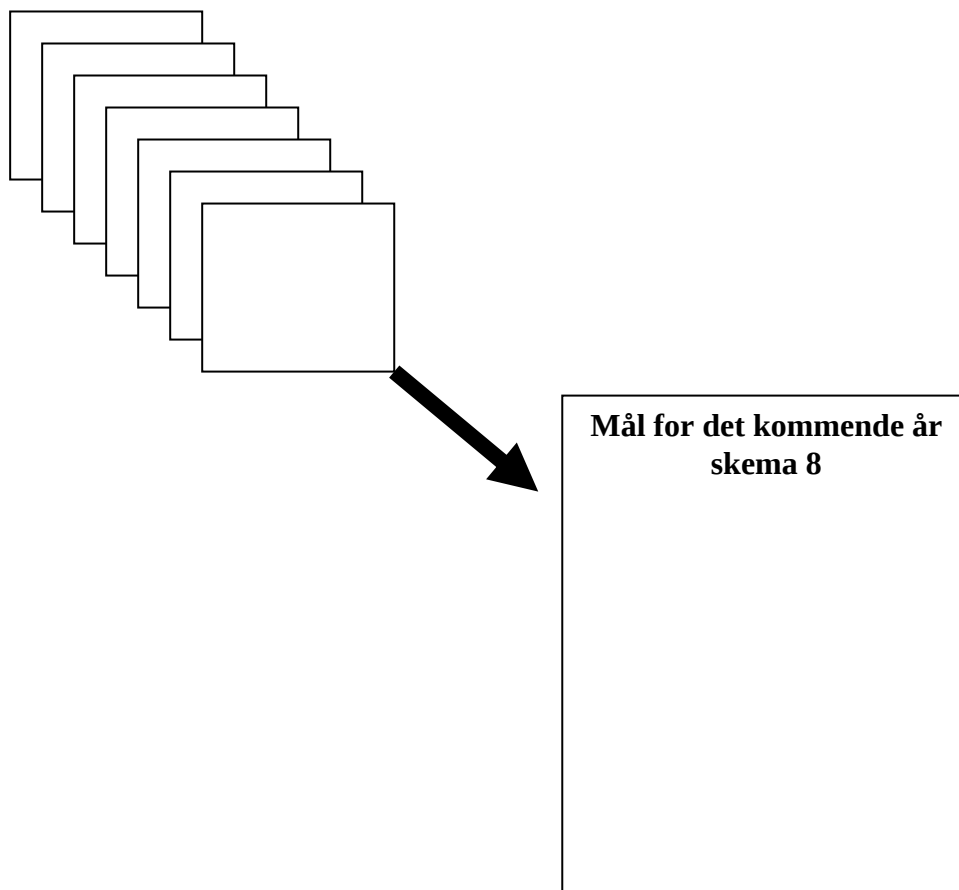
På baggrund af skemaer 1-7 aftaler medarbejder og leder nu såvel de ikke kvantitative som de kvantitative (målbare) mål for det kommende år. Specielt fokus bør være på skema 1 såfremt der var mål som ikke blev opfyldt tilfredsstillende.

Der aftales for den næste periode. En periode vil typisk være 12 måneder. Det er vigtigt her at skele til den enkeltes situation/afdelingens situation. Er der fagkompetencer/områder, der skal styrkes. Det er meget vigtigt, at begge her tænker fremad, og har hele virksomhedslandkortet foran sig. Det kan ikke understreges nok, at det er her, at I kan give virksomheden fremadrettet udviklingsdynamik.

Det, der aftales, skal knyttes til næste skema, således leder og medarbejder har et fælles billede af, hvad der er aftalt for den enkelte i den næste periode.

Det er endvidere værd at bemærke at de mål de stilles op, bør være målbare (se afsnit ”Mål som motivationsfaktor” på side 73), således at både leder og medarbejder kender succeskriterierne.

Figur 3



Konklusion på MU-samtale, skema 9

Navn:

Stillingsbetegnelse:

Afdeling:

Leder/chef:

Dato for samtale:

Konklusion på samtalen:

Kommentarer skema 9

Dette skema er både leder og medarbejders kvittering for, at samtalen har fundet sted, og hvad der er aftalt af konkrete mål for den næste periode.

Forskellige metoder:

Nogle vælger at skrive samtidig med mødet således at der når mødet er slut foreligger et samlet sæt.

Andre vælger at tage noter under mødet og "renskrive" efterfølgende. Det vil typisk være lederen der har taget noter undervejs og efterfølgende laver en renskrift.

Opbevaring af skemaerne:

Såvel medarbejder som leder får nu en kopi som de kan opbevare til næste møde samt undervejs bruge til at huske hvad der blev aftalt.

Det samlede sæt består af det antal skemaer med nu har valgt, her vil der være 10 skemaer.

Evaluering af denne MU-samtale, skema 10

Føler du at:	Tilfredsstillende	Kan forbedres	Ikke tilfredsstillende
Stemningen været positiv?			
Der været en tilfredsstillende balance mellem struktur og spontanitet?			
Begge parter lyttet aktivt?			
Også negativt prægede emner blevet fremført?			
Alle emner blevet afsluttet?			
Begge parter været åbne med hensyn til gensidige forventninger?			
Der været optræk til konflikt og i givet fald, hvordan er den blevet taklet?			
Aftaler og mål præcist formuleret?			
Begge parter budskaber gået rent igennem?			

Noter:

Kommentarer skema 10

Har virksomheden et ønske om at udvikle sin ledelseskvalitet kan der være god grund til at evaluere MU-samtalen. Dette kan gøres umiddelbart som afslutning på samtalen, hvor leder og medarbejder spontant udfylder evalueringsskemaet og drøfter de områder, hvor der er plads til forbedring!

En anden fremgangsmåde kan også være kort at spørge, om samtalen har været tilfredsstillende? Dernæst udleverer lederen evalueringsskemaet, og beder medarbejderen tænke over samtalen og aflevere skemaet i løbet af et par dage – gerne med et par mundtlige kommentarer knyttet til.

Formålet med denne evaluering er hele tiden at have fokus på ledelsesprocessen, for løbende at foretage justeringer og forbedringer.

Vælg omfanget af dit MU-samtale system

Når beslutningen om at indføre et MU-samtale-system er truffet, skal man som det første vælge, hvilket omfang systemet skal have. Med andre ord - hvilke områder skal samtaler omfatte og dermed, hvad skal "skemaerne" indeholde. I det Figur 4 er der vist eksempler på valg af omfang.

1. Den mindre virksomhed, hvor leder og medarbejder har en tæt daglig kontakt, og hvor der løbende er dialog også om de private områder, og hvor der således ikke er behov for at medtage det i MU-samtalen.
2. Den helhedsorienterede virksomhed, hvor der arbejdes med alle områderne.

Sammensæt indholdet i samtalen (skemaerne)

Figur 4

Elementer	Underelement	1. "Mindre" virksomhed	2. den "helhedsorienterede" virksomhed
1. Tilbageblik	Opfølgning på mål	X	X
	Opfølgning på proces	X	X
2. Nutid	Ansvarsområder	X	X
	Arbejdsopgaver	X	X
	Arbejdsrutiner/strukturer		X
	Kvalitetsstyring	X	X
	Miljøstyring	X	X
3. Arbejdsmiljø/trivsel	Fysisk miljø		X
	Socialt miljø		X
4. Feedback til lederen			X
5. Holdninger			X
6. Fremtid	Personlige forhold		X
	Familie		X
	Fremtidsplaner	X	X
	Alder/senior	X	X
7	Understøtte overordnede mål og strategier		X
8	Fremtidige mål	X	X
9. Konklusion		X	X
10. Evaluering			X

Sådan kommer du i gang – første gang

For at komme i gang skal man ud over at bestemme omfanget også gøre sig overvejelser om selve implementeringsprocessen. Det kan være spørgsmål som:

Spørgsmål	Bemærkning
Hvem er beslutningstagerne?	• I de mindre virksomheder vil det typisk være direktøren, der beslutter, evt. i samråd med nøglemedarbejdere • I de mellemstore vil man typisk nedsætte et udvalg, der arbejder med det og laver et beslutningsgrundlag til direktøren • I større virksomheder vil det typisk skulle gennem SU
Hvem er interessenterne?	Alle medarbejderne bliver i sagens natur interessenter, men der kan være god grund til at tage mellemledere, tillidsfolk samt evt. personalemedarbejdere med på råd inden beslutningerne træffes
Hvorledes skal der informeres om MU-samtalerne?	Man kan bruge personalemøder, hvor formålet og skemaerne fremlægges. Det kan kombineres med skriftlig information, evt. målrettet til hver medarbejdergruppe, så de får en mere individuel information.
Er der behov for træning?	Der kan være behov for træning af såvel topledelse, mellemledere og medarbejdere i det at gennemføre MU-samtaler. Træningen kan være i form af: • Ekstern konsulent • Intern gennemgang af skemaerne med drøftelse af hvorledes samtalerne skal gennemføres
Er der behov for konsulent bistand?	Som nævnt i afsnit ”Brug af ekstern konsulent” side 40 kan der være behov for konsulentbistand.

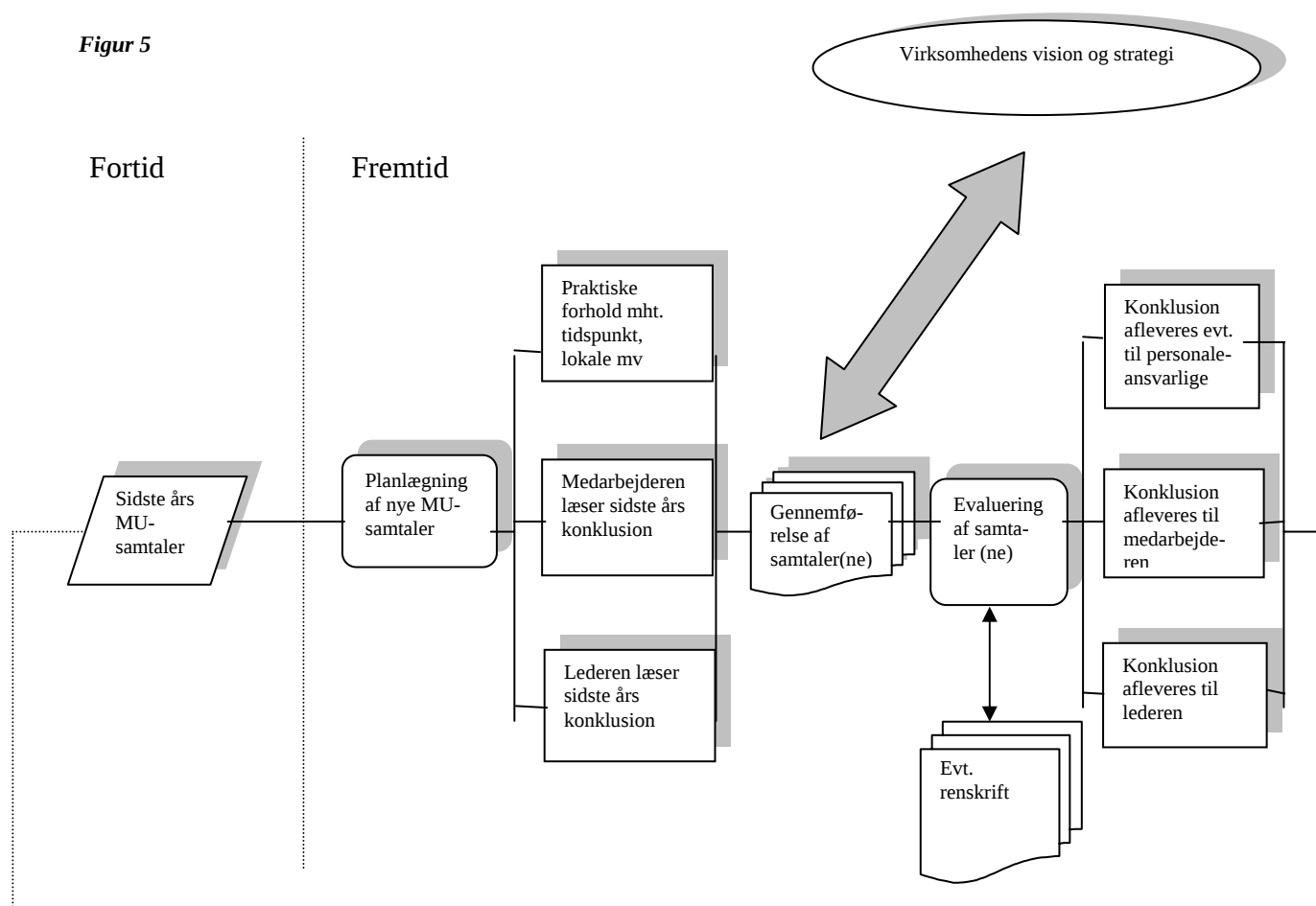
Et eksempel på forløb

For en større virksomheder som har et samarbejdsudvalg (SU) kan processen betå af følgende punkter:

1. Ledelsen beslutter at indføre udviklingssamtale-systemet som en leder- og medarbejderudviklingsmetode
2. Nedsættelse af en forberedelsesgruppe, bestående af ledelse og medarbejdere, som drøfter konsekvenser, fordele og ulemper og kommer med en indstilling til SU-behandling
3. Forelæggelse i SU til godkendelse
4. Endelig ledelsesbeslutning
5. Nedsættelse af en projektgruppe, bestående af ledelse og medarbejdere (nogle som har de fornødne ressourcer og relevant kompetence), som tilrettelægger information og træning i forbindelse med indførelsen
6. Afholdelse af informationsmøder
7. Træning
8. Gennemførsel af samtalerne
9. Evaluering efter gennemførsel af alle samtalerne

Proces-flow for gennemførelse af MU-samtaler

Figur 5



Årsplanen – sådan kommer du videre

Når man vil arbejde med MU-samtale som et strategisk ledelsesmæssigt værktøj, er det vigtigt at få det indarbejdet i virksomhedens faste årlige opgavemønstre. En årsplan giver dels mulighed for at sikre overensstemmelse mellem de enkelte aktiviteter dels et godt visuelt overblik.

Fremgangsmåden er følgende:

- Alle faste aktiviteter listes
- Deres indbyrdes afhængighed eller forhold afklares
- De sættes ind et skema, der er inddelt i årets 12 måneder – i nogle tilfælde kan det være hensigtsmæssigt at indsætte datoerne i skemaet

Eksempler på aktiviteter:

- MU-samtaler
- Budget og regnskab samt egenprisberegning
- Medarbejder-, leder- og bestyrelsesmøder samt generalforsamling
- Strategi- og planlægningsprocesser
- Målinger - kvalitet, kunde- og medarbejdertilfredshed

Eksempel på årsplan med MU-samtale

Aktivitet	jan.	feb.	mar.	apr.	maj	juni	juli	aug.	sep.	okt.	nov.	dec.
Budgetlægning										x	x	x
Årsregnskab	x	x	x									x
Overordnet seminar om: Vision, mål og strategi	x											
Afd.-seminarer: Mål, indsatsområder, handlingsplaner		x	x	x								
Bestyrelsesmøder			x			x			x			x
Budget oplæg til bestyrelsen									x			
Godkendt budget i bestyrelsen												x
Generalforsamling						x						
Ledermøder	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Medarbejder- tilfredshedsmåling								x	x			
Kunde-tilfredshedsmåling										x	x	
Forberede MU-samtale			x									
Information til medarbejderne om MU- samtale				x								
Gennemførelse af MU- samtale					x	x						
Evaluerings af MU-samtale							x					
Samlet handlingsplan for indsatsområder ud fra, at MU-samtale er klar og kan indgå i budget								x				

Valg af metodik

Det bør være aftalt, hvilken metodik der anvendes ved gennemførsel af MU-samtalerne, således at det er ensartet i virksomheden. Valget afhænger af erfaring hos såvel lederen og medarbejderen. Her er 3 metoder:

1. Lederen har læst konklusionen fra sidste MU-samtale og foretaget bedømmelse af medarbejderen ud fra skemaerne inden mødet
 - På mødet gennemgås skemaerne, således at medarbejderen forstår synspunkterne og sammen aftales udviklingspunkter
 - Fordel: Det vil typisk spare tid under selve mødet
 - Ulempe: Det får let en grad af bedømmelse fra lederens side, og dermed opnås der ikke ejerskab hos medarbejderen
2. Både medarbejder og leder har inden mødet læst konklusionen fra sidste MU-samtale og gennemgået skemaerne og foretaget noter
 - På mødet gennemgås skemaerne og under samtalen udfyldes et fælles skemasæt
 - Fordel: Det kan spare tid under selve mødet, og styrker ”den usikre” leder/medarbejder
 - Ulempe: Dialogen foregår ikke så åben og konstruktiv, da begge parter har noteret sine ”meninger”.
3. Medarbejder og leder har ”kun” læst konklusionen fra sidste MU-samtale
 - På mødet foretager de en samlet gennemgang af skemaerne, og drøfter deres fælles opfattelse
 - Fordel: Dialogen bliver mere åben og konstruktiv
 - Ulempe: Mødet kan tage længere tid, og det kan være svært for den uerfarne leder/medarbejder.

Valget bør truffes ud fra hvad der passer bedst til de pågældende ledere og medarbejdere.

Bilag til MU-samtaler skemaerne

Når der arbejdes med MU-samtaler, kan der være behov for, at de involverede parter (leder/medarbejder) får bilag til at støtte sig til. Derfor er de her vist 3 eksempler:

- Generel information ved indførsel af MU-samtaler
- Information til lederen
- Information til medarbejderen

Bilag - Generel information ved indførsel af MU-samtalsystem

Formålet med MU-samtaler er at sikre, at virksomhedens og medarbejderens udvikling er i harmoni, så der bliver tale om en fælles frugtbar fremtid.

Det vigtigste ved samtalen er, at I (leder og medarbejder) får talt sammen om det, I har på hjerte. Nogle kunne have den opfattelse, ”Ja – men vi taler da sammen hver dag”. Det har de naturligvis ret i, men erfaringerne viser, at det kan være værdifuldt at stoppe op og tage en overordnet samtale, hvor man får tid til at tale om de ting, man ikke når i hverdagen, og samtidig sætte det i relation til ”udvikling” af såvel virksomhed som medarbejder.

- Såvel leder som medarbejder bør forberede sig til MU-samtalen.
- Det er vigtigt, at man under forberedelsen og under samtalen peger på konkrete, positive forhold og områder. Det er ved at styrke positive træk og ressourcer hos hinanden, den bedste udvikling sker
- Det er også vigtigt at få talt ud om opgaver, hvor resultaterne ikke har svaret til forventningerne
- Husk, at kritik eller påtale altid skal henføres til konkrete situationer
- Selv om samtalen hovedsagelig fokuserer på de arbejdsmæssige forhold, vil det være naturligt også at komme ind på områder, der ikke direkte vedrører arbejdet (fx fritidsinteresser, familiesituation mm.).
- Det, der bliver diskuteret under samtalen, skal blive mellem jer. Der skal ingen registrering ske ud over jeres konklusion vedrørende arbejds mål og udvikling for næste samtaleperiode.

Bilag - Information til lederen

Forudsætninger for gode samtaler

- Gensidig respekt og accept
- Ligeværdighed mellem parterne
- Begge parter skal have udbytte af samtalen
- Emnerne skal være kendte af begge - dagsorden, samtaledisposition, skema
- Kendskab til tidsrammen

Før samtalen

- Aftale tid for samtalen
- Forbered dig godt til samtalen:
 - Hvad vil du gerne vide?
 - Hvad vil du gerne have fortalt?
- Overvej rækkefølgen af del-emner:
 - Vanskelige emner placeres midt i samtalen
- Lad medarbejderen, du skal tale med, få mulighed for forberedelse
- Gennemgå jobbeskrivelser og -indhold
- Forbered planer for den kommende tid - både for jobindhold, på uddannelsesplan og udviklingsmæssigt set i forhold til, hvad afdelingen skal beskæftige sig med i det kommende år

Under samtalen

- Skab kontakt og tryghed
- Brug dispositionen som huskeseddel
- Lyt dig frem til vigtige ”varme” emner
- Disponer tiden rigtigt
- Giv medarbejderen lejlighed til at gennemgå vigtige ting fra det forgangne år
- Husk, at kritik eller påtale altid skal henføres til konkrete situationer og altid skal følges op med vejledning
- Lyt ligeligt til facts, følelser og holdninger
- Find ud af i fællesskab, hvilken ledelse medarbejderen har brug for i det kommende år
- Planlæg fremtiden, og afklar udviklings- og træningsbehov

Resumé

- Afklar fra tid til anden under samtalen, hvad der er blevet drøftet og evt. aftalt
- Konklusionen til sidst skal indeholde:
 - Hvad der er blevet talt om
 - Problemområder og løsningsmuligheder
 - Planer for fremtiden
 - Opfølgning

Efter samtalen

- Noter forløb og indhold ned umiddelbart efter
- Analyser forløbet igennem
- Vær selvkritisk
- Aflever efter aftale udviklings- og uddannelsesplaner til rette vedkommende

Bilag - Information til medarbejderen

Forudsætninger for gode samtaler

- Gensidig respekt og accept
- Ligeværdighed mellem parterne
- Begge parter skal have udbytte af samtalen
- Emnerne skal være kendte af begge - dagsorden, samtaledisposition, skema
- Kendskab til tidsrammen

Før samtalen

- Forbered dig godt til samtalen:
 - Hvad vil du gerne vide?
 - Hvad vil du gerne have fortalt?

Under samtalen

- Find ud af i fællesskab, hvilke udviklingsområder du har for det kommende år
- Planlæg fremtiden, og afklar udviklings- og træningsbehov

Resumé

- Konklusionen til sidst skal indeholde:
 - Hvad der er blevet talt om
 - Problemområder og løsningsmuligheder
 - Planer for fremtiden
 - Opfølgning

Brug af ekstern konsulent

MU-samtalerne er i sagens natur en intern proces, der alt andet lige bør varetages af samtaleparterne. Der kan dog i nogle situationer være behov for ekstern konsulentassistance.

Proces omkring udvikling og igangsætning af et MU-system

Man kan i processen omkring udvikling og igangsætning af et MU-system hente rådgivning og inspiration hos konsulenter med relevant erfaringer, således at processen forløber så hurtigt og "smertefrit" som muligt, og hvor der bygges på erfaringer fra andre organisationer.

Første gang – coach for begge parter

Hvis samtaleparterne (leder og medarbejder) har arbejdet sammen i en årrække uden samtaler af denne art, kan det være "akavet" at skulle mødes og tale om forhold, der ikke tidligere har været fokus på. Her kan en konsulent være en god støtte for begge parter i det første samtaleforløb, forstået på den måde, at konsulenten kan få samtalen til at fungere uden selv at være en del af samtalen – men blot komme med gode råd og vejledning.

HR-værktøjer

Human Ressource værktøjer

I dette afsnit er beskrevet en række HR-værktøjer, som kan være til hjælp i forbindelse med MU-samtaler.

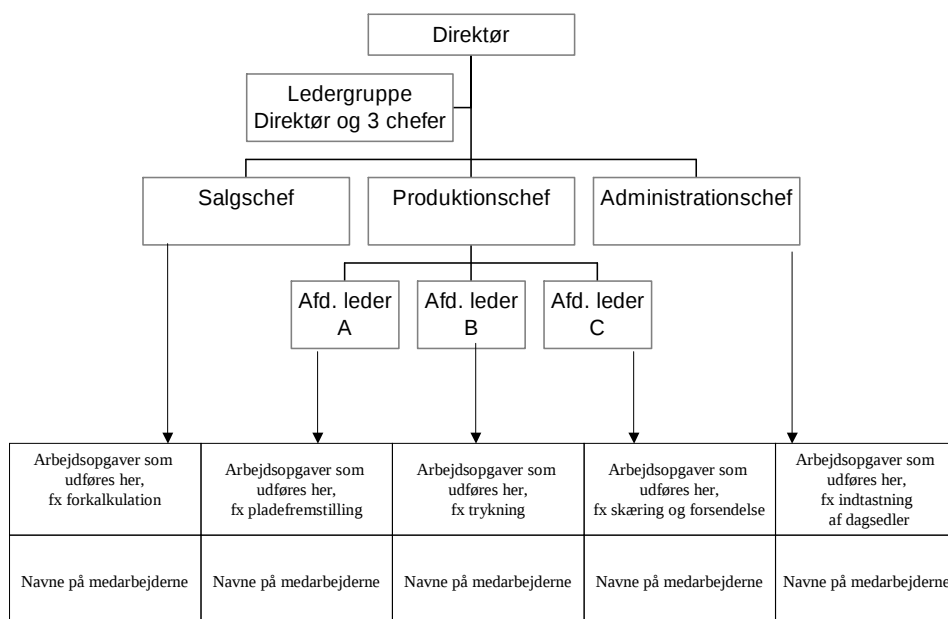
- **Organisationsbeskrivelse/diagram:** Anvendes til at illustrere helheden og sammenhænge i organisationen
- **Stillings- og funktionsbeskrivelser:** Anvendes til at afdække grænsefladerne mellem funktioner samt fastlægge rammerne for den enkelte medarbejder
- **Personligt kompetenceblad:** Anvendes til styre udviklingen af de enkelte medarbejders kompetencer i form af uddannelser, efteruddannelser, kurser mv. Opdateres årligt i forbindelse med MU-samtalen
- **Kvalifikationsmatrix:** Anvendes til at have et samlet overblik over en gruppe af medarbejders nuværende kvalifikationer samt ønskede kvalifikationer og dermed kortlægge gruppens udviklingsbehov
- **Kompetenceprofiler:** Anvendes til detaljeret kortlægning af personlige kompetencer og dermed kortlægge personlige udviklingsbehov
- **A-B-C-analyse:** Anvendes til at analysere udviklingspotentialer i en medarbejdergruppe

Organisationsdiagram

Organisationsdiagrammet er et andet praktisk værktøj der giver et klart og tydeligt overblik over hele organisationen.

I Figur 6 er vist et typisk organisationsdiagram, som nederst viser arbejdsopgaver og navne på alle medarbejderne i funktionen.

Figur 6



Stillings- og funktionsbeskrivelser

Stillings- og funktionsbeskrivelser er et praktisk værktøj for alle virksomheder, også i forbindelse med MU-samtaler, hvor det dels giver et klart overblik over den sammenhæng, som den enkelte medarbejder fungerer i samt giver en klar beskrivelse af, hvad den pågældende har af arbejdsopgaver og beføjelser for at kunne udføre arbejdsopgaverne, hvem der refereres til, samt hvem der er stedfortrædere. Der er således mulighed for at gennemgå beskrivelsen og drøfte, i hvilket omfang der er tilfredshed med udførelsen, behov for tilpasning osv.

Stillings- og funktionsbeskrivelser kan opbygges på flere måder, og det er vigtigt, at man vælger den form, der passer til virksomheden. Nedenfor er vist en almindelig og en avanceret form.

Almindelig form for opbygning af stillings- og funktionsbeskrivelse

Beskrivelsen er for den enkelte opdelt på følgende måde:

Arbejdsopgaver

Beskriver de opgaver, den pågældende har ansvaret for. Der kan være tidsfrister, fx månedsregnskab klar inden 8. arbejdsdag i efterfølgende måned.

Beføjelser

Fastlægger hvilke beføjelser den pågældende har i forhold til opgaverne, der skal løses.

Referencer

Fastlægger hvem der refereres til opad i organisationen. Der kan i nogle tilfælde være mere end en reference.

Stedfortræder

Fastlægger hvem der ved fravær skal gå ind som stedfortræder i forhold til daglig drift samt ved eventuelle beslutninger. Dette skal ske uopfordret og uanset årsagen til fraværet. Der kan være mere end en stedfortræder.

Eksempel - almindelig form for en debitorbogholder

Arbejds- og ansvarsområder:

- Bogføring af debitorindbetalinger
- At debitorer løbende kontrolleres for rettidig betaling, hvis der ikke betales ved forfald, igangsættes rykkerprocedure inkl. inkasso
- Overførsel mellem giro- og bankkonti
- Assistent ved bogføring
- At der sker korrekt løn- og gageafregning af samtlige virksomhedens medarbejdere
- Ajourføring af løn- og personalekartoteker

- Mødearrangør
- Assistent ved telefonekspedition
- Assistere ekspeditionsassistenterne

Beføjelser:

- Udførsel af rykkere og inkasso i henhold til procedurer
- Stoppe ordrer/arbejde i tilfælde af, eller mistanke om, fejl/mangler vedrørende virksomhedens miljø- og kvalitetsstyringssystem

Reference:

Regnskabschef

Stedfortræder:

Assistent xx

Avanceret form for opbygning af stillings- og funktionsbeskrivelse

Beskrivelsen er for den enkelte opdelt på følgende måde:

Strategiske opgaver

Beskriver de opgaver, som typisk rækker flere år frem, men i nogle områder måske kun dækker et år. Strategisk betyder overordnet fastlæggelse af mål, som virksomheden og eller afdelingen skal nå. Der er for hver opgave opstillet succeskriterier.

Taktiske opgaver

Beskriver de opgaver, der sikrer, at de strategiske mål nås samt inden for den overordnede styring. Taktiske betyder, hvordan man når de opstillede mål. Der er for hver opgave opstillet succeskriterier.

Operationelle opgaver

Beskriver de daglige opgaver med at udføre de strategiske og taktiske opgaver i praksis samt sikrer den daglige drift. Der er for hver opgave opstillet succeskriterier.

Beføjelser

Fastlægger hvilke beføjelser den pågældende har i forhold til opgaverne, der skal løses.

Referencer

Fastlægger hvem der refereres til opad i organisationen. Der kan i nogle tilfælde være mere end en reference.

Stedfortræder

Fastlægger hvem der ved fravær skal gå ind som stedfortræder i forhold til daglig drift samt ved eventuelle beslutninger. Dette skal ske uopfordret og uanset årsagen til fraværet. Der kan være mere end en stedfortræder.

Eksempel - Avanceret form for en administrerende direktør

Strategiske opgaver:

- Udvikling af organisationen vedrørende opbygning, struktur mv. **Succeskriterier:** *At organisationen har en opbygning, der sikrer den strategiske udvikling på alle områder. Overordnet økonomisk og finansiell udvikling og styring. Succeskriterier: At der foregår en økonomisk styring på alle niveauer, der sikrer de ønskede resultater samt sikrer, at der er likviditet til at gennemføre den ønskede udvikling.*

Taktiske opgaver:

- Opbygning af rutiner, der koordinerer aktiviteterne i økonomi-, salg- og produktionsfunktionerne. **Succeskriterier:** *At der er styringsværktøjer for den enkelte chef og leder til at koordinere aktiviteterne. At alle afdelinger hver måned modtager*

information om resultatet p.t. i forhold til budget samt estimat for resten af året, og således tilpasser indkøb, investeringer og andre omkostninger i forhold til dette. At rutinerne foregår uden aktiv egen deltagelse.

- Udvikle samarbejdet med bestyrelsen via rapporter, indkaldelser, dagsordener, årsrytme, månedsrytme, vedtægter, sammensætning og udvikling. **Succeskriterier:** At bestyrelsen fungerer som kvalificeret sparringspartner, der til stadighed er velinformeret, således at de kan medvirke ved beslutningsprocesser.
- Handlingsplan for medarbejderudvikling på chefniveau. **Succeskriterier:** At der på chefniveau er en høj grad af team-følelse. At der gennemføres årlige medarbejderudviklingssamtaler med chefer. At cheferne har eller bibringes den fornødne uddannelse og træning.

Operative opgaver:

- Opfølgning på rapporter fra økonomi, salg og produktion. **Succeskriterier:** At direktionen og bestyrelsen til stadighed er opdateret om status i virksomheden. At hvert delområde udfører de planlagte aktiviteter inden for de strategiske, taktiske og operationelle opgaver.
- Afholdelse af overordnede personalemøder og på anden måde give information om virksomhedens drift og udvikling samt drøftelse af dette med medarbejderne. **Succeskriterier:** At medarbejdere på alle niveauer er velinformerede om status i virksomheden, såvel for egen afdeling samt på tværs af afdelinger.
- Afholdelse af direktions-, chef- og ledergruppemøder. **Succeskriterier:** At der afholdes konstruktive møder med passende intervaller, der inddrager chefer og ledere i virksomhedens drift og udvikling. At beslutningerne fra møderne gennemføres.

Beføjelser:

- Indkøb og investeringer inden for budgetramme, jvnf. instruktion for budget og investeringer. Ved investeringer over kr. 250.000,- skal der foreligge en cost/benefit-analyse, der viser en gevinst inden for 2 år, ellers skal bestyrelsen godkende.
- Ansætte og opsiges medarbejdere på chefniveau og på lederniveau i samråd med pågældendes chef. Ved ansættelser skal disse være indeholdt i handlingsplaner og budget for året.

Referencer:

Bestyrelsesformand

Stedfortræder:

Salg: Salgschef

Økonomi: Økonomichef

Produktion: Produktionschef

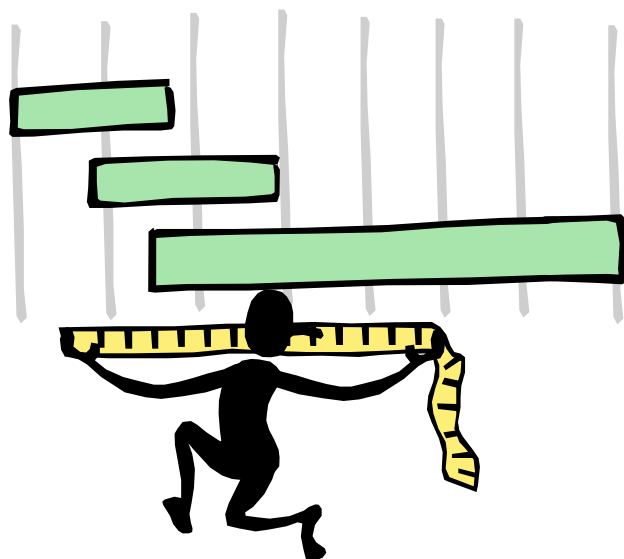
Andet: Bestyrelsesformand

Personligt kompetenceblad - Stamoplysninger

I relation til MU-samtalen er det vigtigt, at der udarbejdes et kompetenceblad eller en logbog over de aktiviteter og efteruddannelsesforløb, der gennemføres i ansættelsesforløbet.

Personligt kompetenceblad	
Navn:	
Ansættelse:	
Funktion:	
Uddannelse:	
Efteruddannelse/kurser	
Titel/Kurser:	Årstal

Kvalifikationsmatrix



En kvalifikationsmatrix er primært et ”værktøj”, som anvendes af lederen i forberedelsen af MU-samtalerne. Det skaber et overblik over en medarbejdergruppe nuværende kvalifikationer samt de, set med lederens øjne, ønskede kvalifikationer. Oversigten kan dels anvendes til at se evt. svagheder i tilfælde af travlhed eller fravær samt til at styre uddannelse og oplæring.

Kvalifikation	Medarbejder					
	A	B	C	D	E	F
Indstille maskine X	0/1	1/2	3/3	2/3	0/0	1/2
Producere på maskine X	0/1	2/3	3/3	2/2	2/3	2/3
Bestille råvarer via edb-system	1/3	0/1	1/2	0/0	2/3	0/0

0. Medarbejderen har intet kendskab til opgaven
1. Medarbejderen har et kendskab til opgaven. Det betyder, at arbejdet kan udføres med et vist ekstra tidsforbrug
2. Medarbejderen kan udføre opgaven. Det betyder, at medarbejderen måske ikke har stor rutine, men kan udføre arbejdet uden ekstra tidsforbrug
3. Medarbejderen behersker opgaven. Det betyder, at medarbejderen har stor rutine og kan betragtes som en ekspert på området og kan oplære andre

I skemaet angives det med følgende kode:

Nuværende niveau / ønsket niveau

Der kan være sat mål for, hvornår medarbejderen skal have opnået det ønskede niveau.

Kompetenceprofil

Her ser man på den enkelte medarbejder ifht. kompetencer som et ”specielt” kompetence-område. Det kan være relevant at udvælge andre specielle områder. Den individuelle kompetenceprofil kan i MU-samtalen danne grundlag for en målrettet drøftelse af relevante uddannelses- og udviklingsaktiviteter.

Medarbejder					Dato	
Funktion						
Kendskab til/viden om virksomheden	1. Intet kendskab	2. Nogen kendskab	3. Godt kendskab	4. Stort kendskab	5. Ekspert	Prioritet *
Økonomisystem						
Ordresystem						
Salgssystem						
Servere og netværk						
Elektroniske banksystem/EDI						
Extranet (kundeinformation)						
Intranet (medarbejderinformation)						
Tekstbehandling						
Regneark						
Præsentationsprogram						
Internet						
E-mail						
Kalendersystem						

* Hvilken prioritet har opgaven for virksomheden?

Høj H
Mellem M
Lav L

A-B-C-analyse

Anvendes af leder som forberedelse til MU-samtalerne for at analysere udviklingspotentialer i en medarbejdergruppe. Lederen eller lederne gennemgår en liste med medarbejdernes navne, og giver den enkelte ”karakter” A, B eller C. Karakteren har følgende betydning:

- A: En medarbejder, der skal satses på. En dygtig medarbejder man nødt til miste. En medarbejder, der kan udvikle sig til andre funktioner i virksomheden, fx leder.

Man kan tilføje en række kendetegn, typisk som: Fleksibel, initiativrig, ordholdende, kvalitetsbevidst, faglig dygtig, et godt menneske, socialt vigtig for gruppen osv.

- B: En medarbejder, der skal satses på. En god medarbejder eller en medarbejder med potentiale til at blive en A-medarbejder. Der skal træning, uddannelse og støtte til.

Man kan tilføje en række kendetegn, typisk som: Fleksibel, mange gode ideer – lidt ugennemtænkt måske, villig, måske ung enten af alder eller anciennitet, osv.

- C: En medarbejder, der ikke er værd at satse på. En medarbejder man ville kigge på, såfremt der skulle ske afskedigelser.

Man kan tilføje en række kendetegn, typisk som: Har ikke evnerne eller lysten til at lære. Kan ikke følge med. Er optaget af andre ting. Er socialt dårlig i gruppen, osv.

Lederen bør overveje, hvorledes den enkelte medarbejder informeres om resultatet af en A-B-C-analyse. Nogle vil være fristet til ikke at gøre det, fordi medarbejderen evt. kan blive skuffet eller sur. Omvendt taler meget for at give en ærlig tilbagemelding, så medarbejderne er bevidste om, hvordan deres leder betragter dem. A- og B- medarbejderne, at de også ved, at der satses bevidst på deres udvikling. For C-medarbejderne kan det være et ”signal”, om at ”tage sig sammen” eller at søge et andet job, som passer bedre til den pågældende.

Supplerende teori

Her har vi valgt at medtage en del supplerende teori, som ikke er direkte nødvendig for at arbejde med MU-samtaler, men som vi mener understøtter nogle af områderne.

Samtalens kunst

Det er vigtigt, at man som leder sætter sig ind i nogle grundbegreber, der kan medvirke til at gøre en samtale god. For det første skal man være opmærksom på, hvem det er man taler med. Er det fx en medarbejder, for hvem det er noget ganske usædvanligt at være i en mødesituation på jobbet, bør dette fordre en mere nænsom mødeledelse. Budskabet er, at det er dig som leder, der har ansvaret for, at den enkelte samtale forløber konstruktivt.

Derfor er nedenstående regler vigtige:

- At være forberedt på at skabe den rigtige stemning omkring selve samtalen.
- At der er ro, og man ikke bliver forstyrret, er en vigtig og god grundregel.
- At man holder øksen nogenlunde skarp, dvs., at samtalerne planlægges, så de kan afholdes inden for et vist tidsrum fx, hvor man gennemfører alle samtaler over en 4-ugers periode.

Samtalens kvalitet

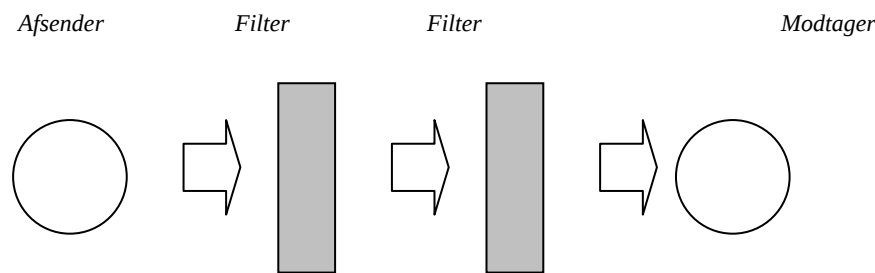
I forbindelse med samtale/kommunikation er sproget fundamentet, men der findes andre kommunikationskanaler, som er fuldt åbne samtidig med den sproglige kommunikation. Det der tænkes på er forholdet imellem den verbale og nonverbale (kropssprog) kommunikation. Disse to hovedkanaler kan fungere i et samspil, men så sandelig også i et mønster, hvor de er i direkte modstrid med hinanden.

Kommunikation kan opdeles i følgende elementer:

- Afsenderen – personen der har noget på hjerte
- Budskabet – indholdet i det vedkommende gerne vil sige
- Mediet – den form som vedkommende vælger at fremføre det i (fx mundtligt)
- Modtageren – den person, som kommunikationen er rettet i mod.

Allerede når man betragter denne relativt komplicerede model og de forhold, der indgår i samtalen, er det forståeligt, at der er mange forhold omkring en samtale, der kan gå galt, misforståelser mv. Det skal bemærkes, at vi i denne sammenhæng ikke går ind på områderne kommunikationsretning og -veje, direkte og indirekte kommunikation samt niveauer i kommunikation.

Et væsentligt element, som vanskeliggør en samtale, er, at både afsender og modtager betjener sig af nogle ”filtre”, som filtrerer i den kommunikation, man deltager i som individ, hvad enten det er som afsender eller modtager.



Disse filtre kan virke enten fremmende eller blokerende for en god, konstruktiv samtale.

Nogle af disse filtre kan bl.a. være:

Selvopfattelse og opfattelse af den anden part

Både sender og modtager har billeder af sig selv og følelser af egen værdi i forhold til den situation, man befinder sig i. Hvis man fx opfatter sig selv som ekspert på et område og har stor tillid til sig selv i kraft af den særlige viden, øger det ens tilbøjelighed til at dominere frem for at lytte aktivt til den andens synspunkter og blokerer derved, bevidst eller ubevidst, for nye ideer.

Definition af situation

Både sender og modtager danner sig et billede af den situation, man befinder sig i. Er det en medarbejder-samtale eller en medarbejder-udviklings-samtale, sidstnævnte hvor man ligger begrebet udvikling ind. Det er vigtigt at samstemme opfattelserne af ens egen og andres rolle i situationen, dennes varighed, rammerne for den og de normer, der skal styre den. Det, der siges og gøres, og måden det siges og gøres på, bestemmes af, hvordan den fælles situation opfattes af parterne.

Motiver og hensigter

Har man som leder til hensigt at ”sælge en ide” eller flytte en medarbejder i en bestemt retning, vil man tale/kommunikere på en anden måde, end hvis man forsøger at skabe en åben situation, hvor det er medarbejderen, der kommer med ideer.

Forventninger og virkelighedsopfattelse

Dine forventninger som leder til en bestemt medarbejder kan ligge på et for højt niveau i forhold til, hvad denne kan indfri. Det kan være, at denne medarbejder er i en livsfase, hvor vedkommende ønsker at bruge mere tid på familien frem for jobbet!!! Se afsnittet om forskellige medarbejderkulturer. Tilsvarende kan der hos en medarbejder være en anden virkelighedsopfattelse af, hvad virksomhedens muligheder rækker til, bl.a. fordi indsigten og forståelsen af virksomhedsøkonomiske forhold ikke er tilstrækkelig. Det kan give urealistiske forventninger til fx efteruddannelse.

Dette kapitel blev indledt med, at udsagnet om, at det er lederen, der sætter scenen – og pointen efter gennemlæsning af dette indtil nu, skulle gerne være en iagttagelse af, at det er ”modtageren, der bestemmer budskabet” af det, man ønsker sagt. Fra generelle kommunikationsbetragtninger bevæger vi os nu mod den konkrete samtale.

Lederens rolle

Lederen skal være opmærksom på, at den ”rolle”, som anvendes i MU-samtalen, resultere i såvel problemer som resultater. Så lederen bør vælge sin rolle ud fra nedenstående skematiske model.

	Fortæl og sælg	Fortæl og lyt	Problemløsning
Målsætning	Lederen vurderer medarbejderens arbejdspræstation og ”overtaler” medarbejderen til at forbedre denne	Lederen vurderer medarbejderens arbejdspræstation og lytter til medarbejderens forslag	Lederen støtter medarbejderen i dennes udvikling
Ledens rolle	Bedømmer	Bedømmer og lytter	Lytter og hjælper
Lederens metode	Lederen overtaler medarbejderen til at acceptere de fastlagte arbejdsvilkår	Lederen lytter til medarbejderens synspunkter, men søger i øvrigt at overtale denne til at acceptere de givne arbejdsvilkår	Lederen hjælper medarbejderen til at analysere sin egen situation og relevante udviklingstiltag
Mulige problemer	Lederens vurdering er ukorrekt. Undertrykkelse af medarbejderens synspunkter	Lederen opfatter medarbejderens situation korrekt. Lederen tager ikke højde for medarbejderens synspunkter i sin vurdering	Medarbejderen kan ikke vurdere sin egen situation korrekt og foreslår irrelevante udviklingstiltag
Mulige resultater	Fastholdelse af hidtidig praksis	De eneste mulige ændringer vil være dem, der er fastlagt af lederen	Medarbejderens motivation, handlefrihed og ansvarsfølelse styrkes. Gensidig forbedring af forholdet mellem lederen og medarbejderen

Kilde: Lansbury 1981, side 149¹

Fortrolighed

Det burde være en selvfølgelighed, men alligevel et meget væsentligt element omkring en MU-samtale. En MU-samtale kan man som udgangspunkt hæfte følgende ord på: Fortrolig, personlig, grænsende til det private. Det, der tales om, er kun imellem den enkelte leder og medarbejder, såfremt andet ikke aftales udtrykkeligt. Et andet forhold, der stiller officersagtige krav til lederen, er den efterfølgende etik. Det er væsentligt, at du som leder, såfremt der fremkommer personlig kritik, ikke i den efterfølgende periode kommer med adfærdsmæssige eftertaklinger. Det er vigtigt, at der om MU-samtalerne hersker en form for integritet, der står uantastet og ikke påvirkes af daglige driftsudsving.

Medarbejderens forventning

Det er væsentligt at gøre sig klart som leder, at den enkelte medarbejder har egne specielle forventninger til MU-samtalen. Det kan opstilles i nogle punkter, hvor man skal forholde sig til medarbejderens:

Anciennitet, alder, kompetence, organisatoriske placering, har vedkommende deltaget i MU-samtaler før mv.

To eksempler, der forventningsmæssigt står i kontrast til hinanden, kunne være:

- En teknisk medarbejder, fx en kontorassistent først i 50'erne, der første gang skal medvirke i en MU-samtale og ikke er vant til at deltage i møder, vil nok komme til en MU-samtale med en vis form for nervøsitet/ ængstelse. Og vil måske tumle med spørgsmålene: Har jeg ikke gjort mit arbejde ordentligt? Gad vide om chefen kan huske den bøj/fejl, som jeg lavede for ca. 14 dage siden? Er det her noget, hvor jeg skal udtale mig om mine kollegaer, præstationer? Hvordan skal jeg da kunne få 1½ time til at gå sammen med ham? Kan jeg tillade mig at nævne dette eller hint osv.? Som en fællesnævner kan forventningen beskrives som defensiv.

Efter samtalen: At der ikke sker alt for mange ændringer af dagligdagen!

- En yngre mandlig salgskonsulent, der har været ansat i ca. 12 måneder, vil nok komme med forventninger om, hvilke udviklingsplaner virksomheden har for ham. Hvilken form for on the job training virksomheden vil tilbyde ham, således at han udvikler sig mest muligt. Tilsvarende hvilke kurser, virksomheden vil tilbyde. At funktionsbeskrivelsen vil blive udviklet således, at den indeholder mål for en given periode, så man ved, hvornår man er en succes! Give tilbagemelding til lederen om, hvor godt eller mindre godt den personlige sparring/coaching er i hverdagen. Som en fællesnævner kan forventningen beskrives som offensiv.

Efter samtalen: At der bliver udarbejdet en handlingsplan, der iværksættes og følges op med lederen som hovedansvarlig.

Med baggrund i ovenstående eksempler, som på ingen måde er 100% dækkende, er det hensigten at illustrere, at det er meget forskellige forudsætninger og forventninger, som den enkelte medarbejder stiller op med. At man som leder skal gøre sig nogle overvejelser om,

hvilken medarbejder der nu skal til MU-samtale, og hvilke krav lige netop dette individ stiller til dig.

Spørgeteknik

Når man kommer til selve samtalen, er der forskellige teknikker, man skal være opmærksom på for at skabe energi i samtalen. Noget af det væsentligste er, at man som leder viser interesse for den pågældende medarbejder og vedkommendes situation.

Men noget af det allermest grundlæggende er at stille gode spørgsmål - ikke fordi alle spørgsmål behøver at være lige geniale. Det er nemlig ikke altid lige let at få stillet det gode spørgsmål, men spørgsmål har en befordrende funktion. Kommunikationsteknisk kan man tale om, at spørgsmålene har en kommunikationsmæssig *styrende* karakter.

Prøv at se på nedenstående udsagn, og reflekter over, om der er noget om snakken.

- Spørgsmål afføder svar - altså man får den anden person på banen
- Spørgsmål bringer oplysninger for dagen - begynder man virkelig at være opmærksom, vil man blive overrasket over, hvor mange informationer som blotlægges, men der skal ofte lyttes godt.
- Spørgsmål virker inspirerende - man bliver ofte glad, når man oplever, at andre mennesker viser interesse for ens situation. Man kan ligesom mærke, hvordan vedkommende lever op, når denne bliver spurgt om dette eller hint.
- Spørgsmål som kontrolfaktor - det gode spørgsmål kan også få afdækket misforståelser, medvirke til at få afprøvet formodninger mv.

Der kan spørgeteknisk tales om **åbne og lukkede spørgsmål**.

Åbne spørgsmål

Det, der karakteriserer de åbne spørgsmål, er, at de ofte indledes med et hv-ord.

Eksempler

- Hvordan oplever du, atting fungerer i din afdeling?
- Hvilke ting skal indgå i.....en uddannelsesplan?
- Hvordan gør du, når du.....modtager en ordrepose?

Denne type spørgsmål lægger op til en dialog inden for et bestemt område, der angiver retning/tema, men den enkelte kan selv fylde rammen op med det, som man mener er vigtigt inden for området.

Lukkede spørgsmål

Det kan beskrives som spørgsmål, der kan besvares med et ja eller nej!

Eksempler

- Fungerer arkiveringsrutinen godt i din afdeling?
- Lever I op til virksomhedens IT-sikkerhedspolitik?

- Overholdes vedligeholdelsesprocedurerne på maskinerne?

Denne type spørgsmål bruges til at belyse bestemte detaljer, når ting skal præciseres. Hvis man ønsker at indsnævre en samtales fokus, fastholde sin modpart på bestemte løfter mv.

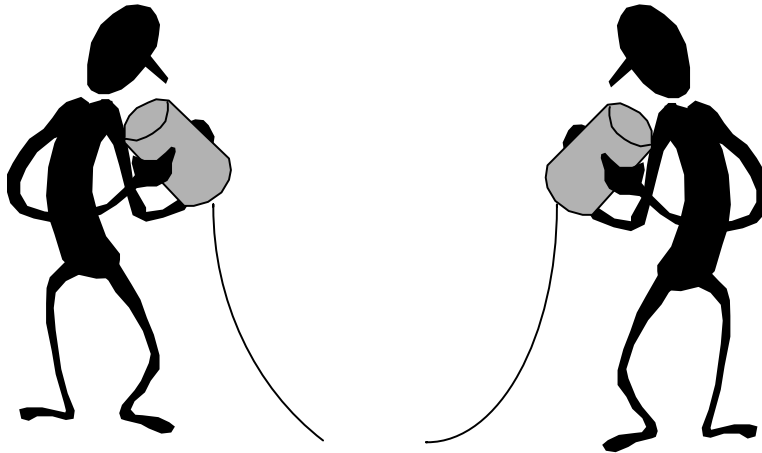
Forhåbentlig fremgår det af det foranstående, at åbne spørgsmål kan beskrives som en samtales transportbånd. Det virker befordrende, katalyserende for samtalen. De åbne spørgsmål kan bruges til at holde emner åbne og ikke presse sig selv eller den anden part op i en krog. De lukkede bruges derimod til at stramme til og snævre ind. Derfor kan man med fordel skifte imellem de to spørgsmålstyper.

Som når sportsjournalisten taler om tempo-skift i en fodboldkamp – spørgsmål er samtals temposkift-instrument.

Aktiv lytning

Som nævnt i indledningen, kan kommunikation opdeles i elementerne:

Afsender – budskab – medie – modtager



I mange tilfælde kan modtageren bidrage til at gøre kommunikationen mere effektiv ved at lytte aktivt. Der kan beskrives som følgende: Aktiv lytning indebærer, at man aktivt udforsker senderens budskab, idet man ikke blot interesserer sig for det konkrete indhold, men også for følelser og indstilling. Man skal ikke være bange for at bemærke, at nogle gange kan følelserne bag indholdet være langt stærkere end det indhold, der ligger i budskabet. Det er derfor vigtigt at lægge mærke til de ting, der fremkommer i samtalen også de nonverbale. Sidstnævnte vil ikke blive behandlet i denne publikation, blot kan det nævnes, at kropssproget omfatter:

- ❑ Øjenbevægelser
- ❑ Ansigtsmimik
- ❑ Kropsbevægelser
- ❑ Kropsstilling
- ❑ Placering i forhold til ”modparten”

Der findes masser af god litteratur og undervisere på dette felt.

Det er især vigtigt at lytte aktivt i samtaler, hvor der er problemer, konflikter eller følelser, der skal drøftes, eller der skal ske en bedømmelse af en medarbejder, en vejledning eller tilrettevisning. God kontakt og god kommunikation, respekt for sig selv og andre er virkningsfuld ledelse, som i høj grad hører sammen med begrebet aktiv lytning.

For at få lidt kød og blod på dette begreb, aktiv lytning, er der nedenstående givet tre eksempler på, hvad det kan være. Vær opmærksom på, at det ikke er en videnskabelig korrekt fremstilling, men et forsøg på at videregive et begrebsapparat.

1. At lytte kritisk/konstruktivt:

Hvilket skal forstås på den måde, at du uden at være vurderende eller truende adskiller fakta fra meninger, holdninger og følelser. Dit værktøj undervejs er her ansvarlige hv-spørgsmål fx:

Hvad mener du mere præcist, når du siger, at.....

Hvad betyder det for dig, at.....

2. At lytte forstående:

Hvilket skal forstås som, at man lytter uden at afbryde, der kommenteres ikke, men du lytter med hjerte og krop, men er ellers hele vejen igennem neutral. (Denne type er ikke særlig anvendelig i forbindelse med MU-samtaler)

3. At lytte kreativt:

Er en form, hvor man ukritisk skifter imellem den styrende og støttende kommunikationsadfærd. En form, der bedst kan beskrives som hid og did eller, hvad mange lederne vil forbinde med et idé- eller brainstormingsmøde. Denne type vil ikke kunne anvendes hele vejen igennem en MU-samtale, men kun i sekvenser.

God kontakt og god kommunikation, respekt for sig selv og andre, er forhold der er tæt knyttet til virkningsfuld ledelse af andre mennesker, og her er den gode, kvalitetsfyldte samtale et af de mest effektfulde værktøjer i lederens personlige værktøjsskabe. Er man åben og villig til at opfatte sine egne og andres reaktioner, kan man udvikle sig selv og medvirke til andres og dermed organisationens udvikling.

Kommentarer til konkrete emner og MU-samtaler

Der er i sagens natur nogle emner og spørgsmål der ikke egner sig til MU-samtale og der findes desværre igen faste regler for hvad der henholdsvis er egnet eller ikke er egnet. Vi har her vist vores mening om de typiske grænsetilfælde.

Eksempel på spørgsmål eller emne:	Bemærkninger hertil:
Løn	Vi mener ikke, det er hensigtsmæssigt at drøfte løn eller lignende ved en MU-samtale, da sådanne forhold virker begrænsende på dialogen og mere bliver et spørgsmål om at vinde/tabe for begge parter.
Kvindelige medarbejderes planer ifht. børn	Vi mener, at det er et ømtåleligt emne, som for mange vil være at gå over grænsen ifht. privatlivets ”fred”. Dertil kommer, at det ikke altid er noget, der planlægges.
Sygdom	Såfremt en medarbejder har et unormalt sygdomsfravær enten i omfang eller i rytme, er det et passende spørgsmål at tage op for at afdække, om det evt. skyldes manglende udfordringer eller perspektiver i jobbet.
Alvorlig sygdom	Hvis en medarbejder rammes af alvorlig sygdom, bør samtalen om dette ikke afvente en planlagt MU-samtale. Derudover er det meget relevant at drøfte emnet mht., hvorledes medarbejderen kan/vil arbejde fremover, samt hvad virksomheden kan/vil tilbyde ifht. den pågældende. Der kan være mange forhold, der skal tages i betragtning fx: • Forventet varighed • Mulighed for helbredelse • Arbejdsevne – evt. skiftende • Jobtype
Alkohol	Hvis en medarbejder får et alkoholproblem, som påvirker arbejdsindsatsen, bør samtalen om dette ikke afvente en planlagt MU-samtale. Derudover er emnet meget relevant at drøfte også ifht. virksomhedens formelle eller uformelle alkohol politik. Erfaringer viser, at manglende indgriben fra ledelsesside har store konsekvenser, dels for den pågældende medarbejder, dels

Eksempel på spørgsmål eller emne:	Bemærkninger hertil:
	for kollegaer, der påvirkes af den pågældendes ændrede adfærd.
Uddannelse	Et oplagt emne at drøfte ved MU-samtaler. Uddannelse kan foregå såvel internt som eksternt. Der kan være tale om mange typer af uddannelse fx: • Direkte fagligt, fx: betjening af udstyr/software • Indirekte fagligt, fx: sprog for at kunne betjene kunder eller at forstå manualer mv. Lederuddannelse for en medarbejder, der ikke p.t. er leder • Arbejdsmæssigt relevant, fx: sociale færdigheder, team-træning • Ikke arbejdsmæssigt relevant, fx: formgivning, visse former for sprog Der kan selvfølgelig være tilfælde, hvor man vælger at betale for uddannelse mv. som ikke er fagligt relevant, men mere skal ses som en form for "belønning" Der kan også være tilfælde, hvor man aftaler delvis betaling, frihed til uddannelse osv.
Holdningsmæssige emner som: Loyalitet, ærlighed, initiativer, fleksibilitet	Dette er oplagte emner at drøfte, således at der kan opnås et fælles "billede" for medarbejder og dennes leder af, hvorledes den pågældende er på disse områder, hvorledes der evt. kan/skal forbedres, hvad der evt. skal til for forbedring. Det giver også en god mulighed for at give positive meldinger og ros.
Sociale egenskaber	Det mener vi, er et oplagt emne at drøfte. Hvorledes er medarbejderen ifht. til følgende: • Træffe og gennemføre fælles beslutninger • Håndtering af uenighed eller konflikter • Samarbejde med kollegaer • Team-egenskaber

Den vanskelige samtale

Der kan være samtaler, som har en speciel vanskelig karakter. Det kan være, at der indgår sygdomsmæssige forhold, som påvirker ens arbejdssituation. Hvis fx en medarbejders ægtefælle eller barn er alvorligt sygt, vil det naturligt påvirke medarbejderens arbejdsindsats, motivation og humør på jobbet. Et andet eksempel kan være der, hvor lederen skal orientere en medarbejder om, at vedkommende skal regne med at blive ”degraderet” eller forflyttet til noget mindre betydningsfuldt arbejde.

Der findes ingen opskrift på, hvordan man skal håndtere den vanskelige samtale. Det vil nok være hensigtsmæssigt, at man behersker så mange kommunikationsmæssige værktøjer som muligt for at have overblik over samtalen. Endvidere taler man om inden for krise-psykologien, at for at kunne beherske vanskelige og komplekse situationer, er det vigtigt at kunne følge:

- **At kunne diagnosticere situationen** - altså, hvad er det for en situation, jeg (som leder) befinder mig i, og hvad er det for en situation, medarbejderen befinder sig i.
- **At kunne kontrollere egne emotioner** – det er vigtigt at lederen kan holde sine egne følelser uden for situationen, lade være med at blive sur, irriteret, ked af det eller skuffet.
- **At have relevant kompetence til stede** – det er måske knapt så relevant et punkt i denne sammenhæng, og dog skal man som leder tænke over, hvor man ikke har kompetence, hvis man fx sidder med et menneske, der befinder sig i en dyb personlig krise og har behov for psykologisk rådgivning.

Medarbejdertyper

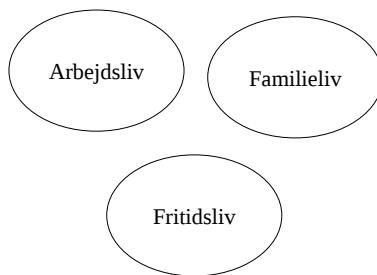
Der kan opstå en ”konflikt” imellem leder og medarbejder omkring medarbejderens indstilling til job og virksomhed. I sådanne tilfælde skal man som leder være opmærksom på, at der er forskellige indstillinger/typer i forhold til det at gå på arbejde.

Lønmodtagerkulturen

For medarbejdere med denne livsform/indstilling er det at gå på arbejde et middel til at tjene penge for at komme ud i den ”egentlige” tilværelse, nemlig fritiden. Man går på arbejde for at kunne leve. Det er fritiden, der giver mening, det er her det virkelige liv foregår. Fx vil man kunne se, at medarbejderen der kommer kl. 07.00 og altid går kl. 16.00, i fritiden overkommer de utroligste opgaver, er formand for idrætsforeningen, borgerforening mv. Denne type kan det være vanskeligt for en leder at drøfte virksomhedsmæssig udvikling med - der vil kunne være holdningsmæssig utakt.

Lederen kan overveje at informere medarbejderen om konsekvensen af denne holdning.

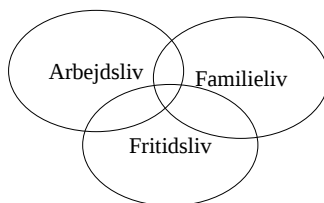
Samspeilet imellem de tre livsroller



Karrierekulturen

Medarbejdere med denne livsindstilling tænker ofte i karriere-muligheder, hvorfor arbejdet vil gå forud for fritidslivet. Ham/hende vil man ofte kunne høre sige "vi" om firmaet og vil tit tænke i teams. Fritidsaktiviteter og familielivet vil ofte være relateret til jobbet. Denne type vil ofte tænke i udviklingsmuligheder, ideer, tværgående projekter og vil være villig til, ud over den "normale" arbejdstid at lægge ekstra timer i disse ting. Det er ofte her man ser folk udvikle sig karrieremæssigt fra fx lærling- mellemlider - funktionschef og måske til topleder.

Her er det vigtig, at man som leder tænker på, om der er mulighed for det i organisationen. I nogle organisationer kan det være et problem, at det, som medarbejderen typisk vil udvikle sig til, er at overtage jobbet for den leder, som afholder MU-samtalen.



Selvstændighedskulturen

Medarbejderen med denne indstilling tænker i baner om at opbygge sit eget selvstændige arbejdsliv, hvor arbejde, familie og fritid løber sammen i et hele, men med arbejdet som det centrale område. Denne type vil ofte gå hen og etablere sig som selvstændig i den ene eller anden business. Det er også i denne kategori af folk, man ofte finder entreprenører/iværksættertyster, der i den grad brænder for at få etableret sin egen virksomhed e.l.

Man kan som leder overveje, om man vil gøre noget for at hjælpe den pågældende, således at der bliver mulighed for samarbejde til fælles gavn.

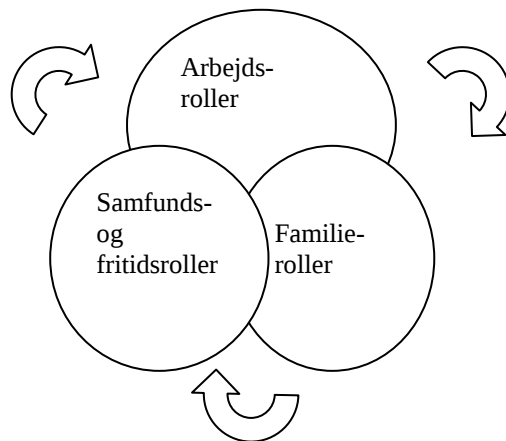


Arbejdsliv
Familieliv
Fritidsliv

Det hele menneske

Den menneskelige udvikling over en årrække betyder, at man ledelsesmæssigt er nødt til at brede sit menneskesyn ud til ikke udelukkende at fokusere på mennesket i jobsituationen.

Uden at det er videnskabeligt bevist, kan man tale om, at vi som individer i et moderne samfund optræder i tre forskellige livsroller:



Det er vigtigt, at der er godt samspil imellem de tre livsroller – og at man ikke kan adskille de tre. Dernæst vil der være forskel på, hvordan man vægter og prioriterer de forskellige områder i forhold til, hvor man befinder sig i sine livsfaser.

Lederen skal gøre sig klart, at hvis en medarbejder befinder sig i en følelsesmæssig, kaoslignende situation privat, kan man ikke suboptimere jobsituationen uanfægtet. Et godt menneskeliv hænger sammen med, om rollerne støtter hinanden eller modarbejder hinanden.

Når man ledelsesmæssigt laver udviklings- eller uddannelsesplaner, er man nød til at tænke i helheder og sætte den enkelte medarbejder ind i en sammenhæng.

Hvad med kulturen?

Når man taler organisationsteori, deles faget op i tre områder, individ, grupper og organisationsteori. Den vigtigste kulturbærer, er den enkelte medarbejder. Og for de fleste mennesker er det arbejdslivet, som dominerer, i hvert fald tidsmæssigt, igennem livet. Derfor skal man være opmærksom på, at det at skabe en god virksomhedskultur starter med dig som leder, og hvordan du bedriver ledelse og menneskelig adfærd over for den enkelte medarbejder.

Mange virksomheder i dag er videnbaserede virksomheder. Det vil sige, at fokus flyttes fra teknologi og bygninger til at være menneskelige kundskaber. Det har det måske altid været, men i dag er betydningen central. Skal man hele tiden have denne ressource aktiveret og kontinuerligt udviklet, skal den menneskelige energi udvikles. Der skal skabes et åndeligt rum for udvikling, der frigør kræfter hos medarbejderen.

Lederen står i en nøgleposition, hvor han kan vælge, hvordan ”kulturen” i sin virksomhed/afdeling etc. skal være. Det er klart, at der er forskel fra situation til situation.

Et frit citat af Søren Kierkegaard: ***”For at behandle folk ens, skal de behandles forskelligt”***

For eksempel taler man om, at mænd og kvinder er forskellige. Kvinder lægger typisk mere vægt på følelsesorienterede ting end mænd. Det betyder, at man som leder skal forholde sig til dette. Igen er det vigtigt at huske Kierkegaard-citatet – ikke at det betyder positiv særbehandling. Men at du som leder er bevidst om forskelligheden og kender dit ledelsesmodel-apparat!

Forholdet mellem alder og behov

Det i forbindelse med MU-samtalen relevant at tage denne biografiske oversigt med i betragtning da samtalen jo i et vist omfang tager udgangspunkt i den pågældende medarbejders situation og hermed også aldersmæssigt. Der er fx væsentlig forskel på hvad der motiverer en på 24 i forhold til en på 46.

ALDERSFASER		BEHOV FOR:
21 – 28 år	Personlighed	• at prøve sig selv af • at lære egne evner at kende • at lære nyt • forskellige arbejdsopgaver • ikke for tidlig specialisering • tæt opfølgning • hjælp til planlægning • tilbagemelding på opgaver
28 – 35 år	Rationel Fart	• selvstændige arbejdsopgaver • at prøve kræfter individuelt • at specialisere sig
35 – 42 år	Eksistentialisme tvivl og fart	• at have ansvar • at planlægge og gennemføre projekter • at bruge flere sider af sig selv (de sociale) • arbejdsmæssigt at deltage i en gruppe • interesse i kvalitet
42 – 49 år	Nye mål finde nye mål konfrontere fortiden begår fejl, men bevarer rollen entusiasme gode ledere viser sig	• at møde nyt • nye opgaver • at indgå i større projekter • samtale om, hvad målene er for de næste år
49 – 56 år	Visdom evne til at lytte socialt gehør begrebsmæssige færdigheder se nye politikker helhedsevne inspiration visdomserfaring og intelligens	• at hjælpe • at tage nye initiativer • at deltage i overordnet planlægning og ledelse • være med i uddannelsesaktiviteter for de unge • rådgive og vejlede unge
56 - 63 år	Evaluerings opsummere se tilbage "det uopnåelige"	• fremadrettethed i udviklingssamtaler – nye mål, nye opgaver • uddannelse • at gå sammen med yngre i projektgrupper • arbejdsmæssigt at evaluere • at planlægge de videre forløb
63 – 70 år	Give videre	

Det skal ikke forstås som om, at det enkelte menneske vil udvikle sig 100% efter ovenstående oversigt. Der vil være individuelle forhold og behov, der gør, at der er forskydninger mv.

Senior politik/holdning

En personalegruppe, der er grund til at have speciel opmærksomhed på, er seniorerne, som afhængigt af jobindhold, personlighed mv. er aldersmæssigt fra slutningen af 50'erne og opefter.

Når vi mener, at der er grund til speciel opmærksomhed, er det dels ud fra hensyn til virksomheden dels til den pågældende medarbejder.

Hensynet til virksomheden

Disse seniormedarbejdere vil alt andet lige have en stor erfaring og viden, som, hvis der ikke gøres tiltag, vil gå tabt, når medarbejderen vælger at gå på efterløn eller pension. Der er altså grund til at gøre noget for, at erfaringer og viden overføres til yngre medarbejdere.

Hensynet til medarbejderen

Som det fremgår af aldersfase-oversigten, vil disse seniormedarbejdere bl.a. have et behov for at rådgive og vejlede, deltage i uddannelsesaktiviteter for de unge, selv om de fysisk ikke har det samme overskud til udvikling, lære nyt osv. Der er altså grund til at tage et vist hensyn til deres alder og samtidig anvende deres ressourcer hensigtsmæssigt.

Politik eller holdning

Det vil i en række virksomheder være svært eller for omfattende at udarbejde en egentlig seniorpolitik, men det er hensigtsmæssigt at have en holdning til seniorer og ved MU-samtalerne aktivt drøfte situationen med hensyntagen til den pågældende medarbejder og til virksomheden ud fra ovenstående.

Det hele menneske – et holistisk menneskesyn

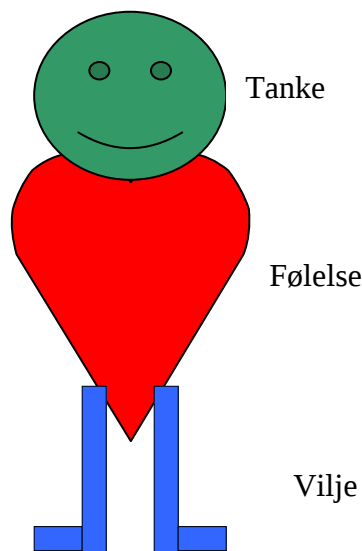
Man kan også betragte mennesker ud fra et såkaldt holistisk menneskesyn, hvilket der igen er forskellige opfattelser af, hvad det betyder.

Når vi vælger at bringe det ind her, er det fordi det giver mening i forhold til at forstå, hvorledes man motiverer medarbejdere/mennesker.

Den definition af et holistisk menneskesyn vi anvender, er:

- Jeg kan *sanse, tænke*
- Jeg kan *opleve*, give udtryk for *følelser og værdier*, udvikle *forestillinger og begreber*
- Jeg har en *vilje*, jeg kan *skabe og handle*

Der er altså tale om tre sammenvirkende elementer i et hvert menneske: Tanke, følelse og vilje



Eksempel 1:

En gruppe af medarbejdere får ”besked” på, at de skal udføre en given opgave, uden de har indflydelse på, hvorledes opgaven skal udføres, hvornår opgaven skal udføres, og de har ingen forståelse af, hvorfor opgaven skal udføres. Her kan man tale om, at de får en besked til hovedet, som de så skal udføre, uden at der er nogen form for påvirkning fra deres side.

Eksempel 2:

En gruppe af medarbejdere får at vide, at en opgave skal løses. De får mulighed for at tilrettelægge, hvorledes opgaven skal udføres ifht. til de specifikationer, der er fastlagt, hvornår opgaven skal udføres ifht. en leveringstid, og de får informationer om, hvorfor opgaven skal udføres. Her kan man tale om, at de får besked til hovedet, men har mulighed for at påvirke forløbet vil de typisk anvende alle 3 elementer af tanke, følelse og vilje.

Med til det holistiske menneskesyn hører, at når mennesker får mulighed for at anvende alle tre elementer, så gør de det. Hvilket igen betyder, at de løbende udvikler sig fagligt, menneskeligt og socialt til gavn for den enkelte og for virksomheden.

Motivation

Hvad der motiverer medarbejdere, er et godt spørgsmål og evigt gyldigt at stille i ledelsesmæssige sammenhæng.

I dette afsnit vælger vi at pege på tre forhold, som peger i retning af en øget motivation, men skal samtidig gøre opmærksom på, at der ikke er nogen endegyldig dokumentation for, at dette eller hint virker motiverende på alle mennesker!

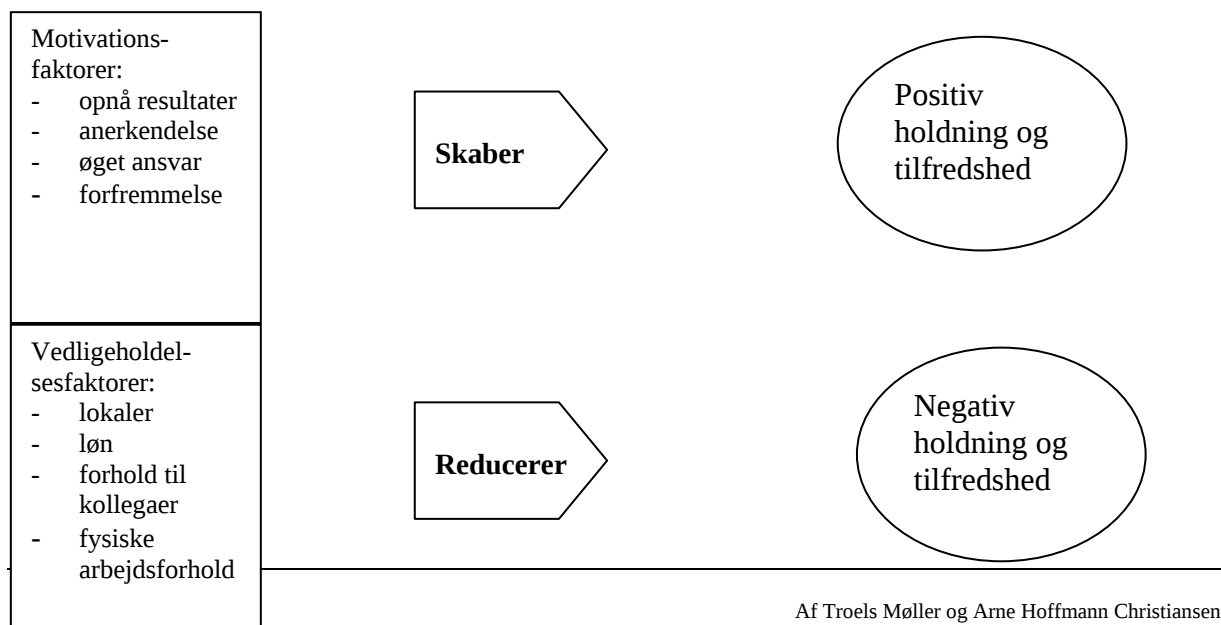
Den amerikanske arbejdspsykolog Frederick Herzberg er en af hovedkræfterne bag en motivationsteori, som mere end nogen anden har dannet grundlag for megen ledelsesteori på området og stort set alt grundlæggende undervisning i dag om motivation.

Herzberg har via forsøg på arbejdspladser påvist, at der er to faktorer, der påvirker den enkelte medarbejders motivation, nemlig:

- **Motivationsfaktorer:** Omfatter de forhold, der omfatter selve arbejdet, dvs. opgaven, anerkendelse for godt udført job, ansvar, og forfremmelse.
- **Vedligeholdelsesfaktorer:** Omfatter rammerne i forbindelse med arbejdet fx lokaler, løn, forhold til kollegaer og fysiske rammer.

Resultatet af Herzbergs arbejde har påvist, at de to motivationsfaktorer har en helt forskellig virkning. Vedligeholdelsesfaktorerne kan ikke skabe motivation, men i bedste fald reducere utilfredshed og negative holdninger.

Derimod kan motivationsfaktorerne fremme motivationen gennem skabelse af positive holdninger og langvarig tilfredshed i arbejdet. Forholdet imellem de to kan illustreres som følgende:



Af Troels Møller og Arne Hoffmann Christiansen

Mål som motivationsfaktor

Som det fremgår af det foranstående, Hertzbergs motivationsteori, er det motiverende for den enkelte medarbejder, hvis der er en direkte link fra ham/hende til virksomhedens mål.

Inden for idrætsverdenen er det flere gange påvist, at gode mål stimulerer et hold eller den enkelte udøvers motivation.

Mål beskriver, hvad der skal opnås, og hvornår dette sker, men de beskriver ikke, hvordan dette eller hint skal nås. Igen skal man tage forbehold for, at der er flere **måltyper** end i denne bog, hvor der opereres med tre typer:

Barrierebrydende mål

Er en karakteristisk af et mål, hvor fx en virksomhed eller en person skal strække sig længere end nogensinde før. Faren kan være, at det er så ambitiøst, at nogen falder fra, før man er begyndt. Det positive er, at man her kan få en organisation til at flytte sig ekstraordinært eller revolutionært på et område.

Realistiske mål

Er mål, hvor man kombinerer så mange forhåndenværende informationer om tidshorisont, ressourcer, dagligdagen, aktører, teknologi mv., hvorefter man skruer mål og handling sammen i en mulig handlingsplan. Fordelen er, at gennemførelse er realistisk, og det uhensigtsmæssige er, at man tager så mange hensyn, at man ikke flytter sig på nogen områder.

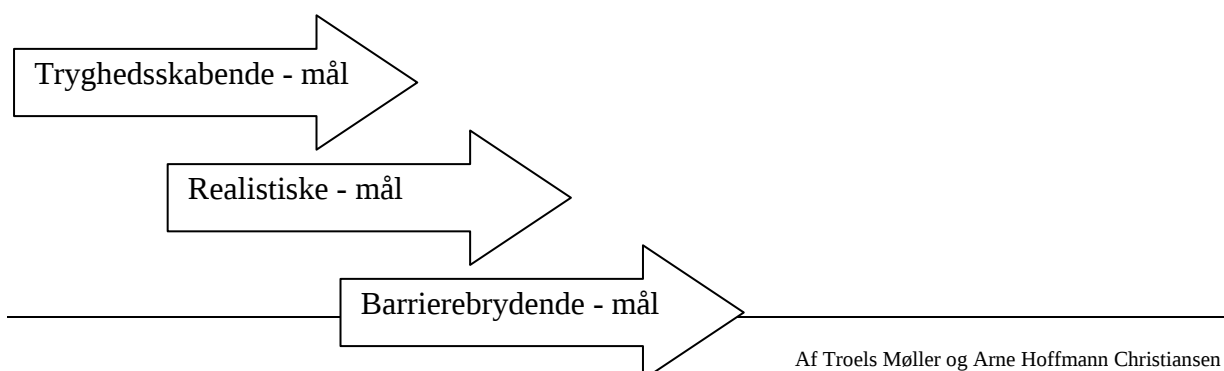
Tryghedsskabende mål

Er mål, man med garanti kan nå med de tilstedeværende ressourcer. De kan bruges i situationer, hvor man ønsker at genskabe motivation, eller ønsker nogle hurtige resultater.

Hvis man måske står med en medarbejder, som har et lavt selvværd, man ønsker at bygge op/hjælpe, kan man anvende denne form for mål som motivation.

Faren ved denne type mål er, at hvis man udelukkende arbejder ud fra denne form, ”slappes” organisationen, og man vil altid gå efter laveste fællesnævner.

Det skal også her bemærkes, at den enkelte medarbejder skal have stillet forskellige mål, opgave-sværhedsgrader mv. Det, der virker som uoverstigeligt for en person, er den rene banalitet for en anden. Det kan her være en ide, når man planlægger sine MU-samtaler, at se på den enkelte medarbejder og prøve at tænke i mål både på det personlige- og faglige plan. Også at se på hvor medarbejderen er i forhold til de forskellige udviklingsfaser.



Af Troels Møller og Arne Hoffmann Christiansen

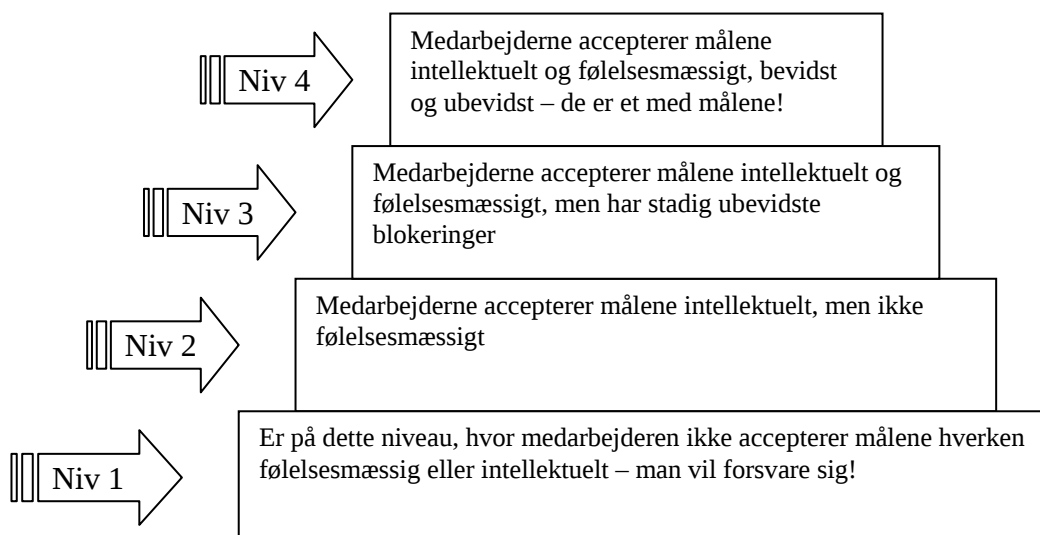
Hvis vi fortsætter med at betragte målene som motivationsfaktorer, kan man tale om, at de har tre primære funktioner:

- De repræsenterer mentale forestillinger med en tiltrækningskraft, der angiver både resultat og retning – hvis de er formuleret godt
- De skaber motivation – hvis målene er gode og effektive
- De fungerer som et samlingsmærke, der skaber ”vi”-følelse og korpsånd, og får mennesker til at gå ind for opgaverne

Såfremt man accepterer, at mål er vigtige, må det næste spadestik være i retning af, hvad er så gode mål? Hvilke ord skal karakterisere dette. Ja, noget af det, der kan beskrive gode mål, er:

- Målene skal være tilstrækkelig høje, igen nøje afstemt efter situation og person
- Målene skal være konkrete, det kan være både værdi- og resultatorienterede mål
- Mål skal være mulige at tilegne sig som person/ansat, hvad enten man er produktionschef eller produktionsmedarbejder
- Det skal være muligt at give en afdeling eller en medarbejder direkte feedback i forhold til målene. Målene skal altså være målbare på en eller anden måde

Når lederen har fået opstillet mål, skal han som leder ikke blive overrasket, såfremt medarbejdere ikke oplever målene som vedkommende eller spændende. Der er nemlig en stor forskel på, hvordan vi som personer tager disse mål til os og accepterer dem. Man kan tale om forskellige accept-niveauer.



Her spiller MU-samtalen en stor rolle. Det er nemlig her, lederen og medarbejderen får mulighed for at få afdækket og vurderet, hvor meget den enkelte medarbejder er med eller ej.

Medarbejderen der ikke vil deltage i MU-samtalen

Principielt skal det være frivilligt at deltage i MU-samtaler og dermed deltage i dels *virksomhedens* dels *egen udvikling*.

Hvis en eller flere medarbejdere ikke ønsker at deltage, må ledelsen stille sig selv følgende spørgsmål:

- Har vi "solgt" ideen godt nok?
- Har vi overtalte i stedet for at overbevise?
- Kan medarbejderne se deres fordel ved at deltage?
- Har vi et tillidsproblem ifht. den/de pågældende medarbejder(e)?

Hvis svaret er ja på de ovenstående spørgsmål, rejser det næste spørgsmål sig:

- Hvordan løser vi det - så vi kan komme videre med MU-samtaler?

Hvis de ovenstående spørgsmål ikke løser problemet, kan der være flere handlingsmuligheder, som meget afhænger af den situation, der er tale om:

- Det kan være, at der er tale om en person, der ikke er strategisk vigtig og ledelsen derfor vælger bare at fortsætte ansættelsesforholdet uændret. Det kunne være en medarbejder, der varetager manuelle processer.
- Der kan være tale om en person med stor strategisk vigtighed, men som man ikke kan erstatte, og ledelsen derfor vælger bare at fortsætte ansættelsesforholdet uændret. Det kunne være en medarbejder, der varetager specielle processer.
- Der kan være tale om en seniormedarbejder, der kun har 2 år tilbage på arbejdsmarkedet. Her er det vigtigt at tale med den pågældende om, hvad der er behov for at andre lærer inden den tid kommer, således at der kommer mening i de sidste år.
- Der kan være tale om medarbejdere, som er strategisk vigtige, og som kan erstattes, så ledelsen derfor vælger at påpege over for den eller de pågældende, at det opfattes som et signal om ikke at ville være med i udviklingen af virksomheden, og at dette naturligvis vil være med i overvejelserne i forbindelse med lønninger, opsigelser mv.

Litteraturliste

ⁱ Lanbury, 1981, side 149