

Medarbejderudviklingssamtalen

– en god investering?

Af
Stina Rosted

I begyndelsen af 70'erne begyndte idéen om afholdelse af medarbejderudviklingssamtaler så småt at brede sig i danske virksomheder, og i takt med at flere og flere virksomheder gav udtryk for, at "medarbejderne er vores vigtigste ressource", vandt idéen frem. Inden for det seneste årti har særligt mange virksomheder indført medarbejderudviklingssamtaler.

I medarbejderudviklingssamtalen er fokus rettet mod udvikling af medarbejderens potentiale. På samme måde som en investering i nyt edb-system er en investering i for eksempel mere effektive arbejdsgange eller hurtigere og mere enkel administration, er medarbejderudviklingssamtalen en investering i den mest hensigtsmæssige anvendelse af medarbejderressourcen. Investeringen kan hurtigt blive omfattende, da samtalerne udover forberedelse hos både leder og medarbejder, afholdelse og opfølgningen kræver uddannelse af ledere og ofte også af medarbejdere. Hertil kommer udviklingen af selve systemet, blandt andet et skema, som løbende skal tilpasses virksomhedens udvikling.

Formålet med indførelsen af medarbejderudviklingssamtaler varierer fra den ene virksomhed til den anden. Men overordnet er målet at udnytte den synergi, der opstår, når medarbejderens ønsker for arbejdsopgaver og udvikling stemmer overens med virksomhedens mål og strategi – jo større overensstemmelse de to størrelser imellem, jo større synergieffekt, og altså des bedre anvendelse af medarbejderressourcen.

En tidligere LO-formand skulle have sagt, at medarbejderudviklingssamtalen har sejret "ad helvedet til". Den har sejret ved, at en meget stor del af danske virksomheder har indført et medarbejderudviklingssamtalsystem, og at sejren er "ad helvedet til" betyder, at samtalerne mange steder gennemføres med et så ringe udbytte for så vel leder som medarbejder, at investeringen må formodes at give et minimalt afkast.

Litteraturen om medarbejderudviklingssamtaler er omfattende – der er skrevet meget om formål, vigtigheden af og indholdet i forberedelse og opfølgning og om vanskelighederne for lederen ved at skabe ligeværdig og åben dialog med sine medarbejdere.

Formålet med denne artikel er at diskutere betingelserne for meningsfulde og udbytterige medarbejderudviklingssamtaler, og herunder også omtale de faldgruber, som en virksomhed kan havne i.

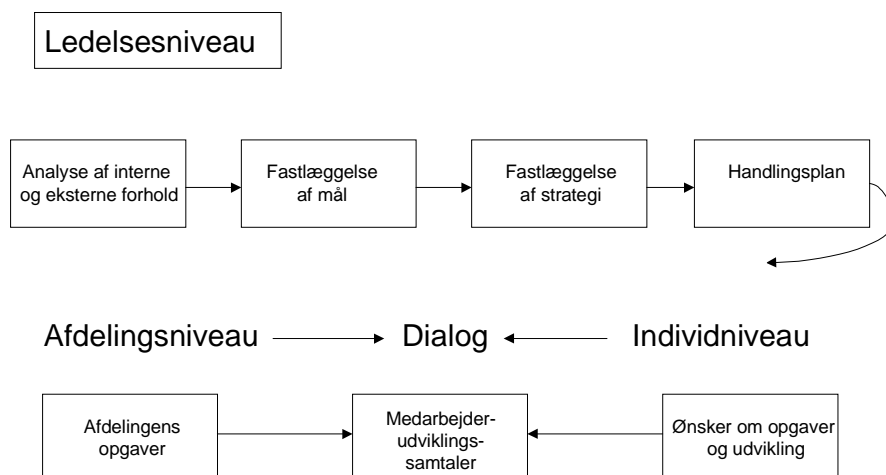
I litteraturen (bl.a. Holt Larsen et al. 1997, p.14) defineres en medarbejdersamtale som *"en systematisk, periodisk (dvs. regelmæssigt tilbagevendende), planlagt og velforberedt dialog mellem en medarbejder og dennes (direkte) overordnede"*.

I samtalen skal virksomheden have besvaret spørgsmålet: "Hvad kan vi som virksomhed bruge denne medarbejder til?" Og medarbejderen skal have besvaret spørgsmålene: "Hvad kan denne virksomhed give mig, og hvad kan jeg give denne virksomhed?" Jo større overensstemmelse, der er mellem svarene på de to parter spørgsmål, jo større tilfredshed for begge parter. Samtalen omfatter indgåelsen af en aftale mellem parterne, samt en fastlæggelse af rammer og vilkår for gennemførelsen af aftalen. Hvad er så betingelserne for opnåelse af den størst mulige overensstemmelse?

Medarbejderudviklingssamtalen som strategisk ledelsværktøj

Medarbejderudviklingssamtalen benævnes ofte "et strategisk ledelsværktøj" – men hvad vil det nu sige? Hvor i hele strategiudviklingen placerer samtalerne sig?

På nedenstående afbildning er denne proces tydeliggjort.



Bestyrelse og direktion fastlægger på grundlag af en analyse af virksomhedens interne forhold (produkter, økonomi, fysiske rammer etc.) og eksterne forhold (markedsforhold, konkurrenter, økonomi etc.) virksomhedens mål og en strategi til at nå dem. Strategien udmøntes så i de initiativer, der skal til for at føre strategien ud i livet, altså en handlingsplan, der er en samlet oversigt over de konkrete opgaver, der skal løses. På grundlag af handlingsplanen fordeles opgaverne mellem virksomhedens forskellige afdelinger. Endelig i medarbejderudviklingssamtalen aftales mellem leder og medarbejder, hvilke opgaver der skal løses af den enkelte. En af betingelserne for meningsfulde medarbejderudviklingssamtaler er altså, at der er en direkte linie fra virksomhedens mål og strategi til de opgaver, som den enkelte medarbejder skal løse. Og medarbejderens motivation for at løse dem ligger netop i denne oplevelse af at få opfyldt egne mål, samtidig med at han/hun bidrager meningsfuldt til opfyldelsen af virksomhedens mål.

Samtaler generelt

Al samtale mellem mennesker foregår på to planer, nemlig et indholdsplan – selve ordene – og et relationsplan, nemlig den del af budskabet, der rummer information om parternes indbyrdes relation. Relationsplanen giver information, som anvendes i tolkningen af indholdsplanen. Sagt på en anden måde, hver gang vi ytrer os, bidrager vi til relationen, enten ved at bekræfte den velfungerende relation eller ved at bekræfte, at vores indbyrdes relation er dårligt fungerende. Enhver ytring befinder sig altså på et kontinuum mellem de to yderpunkter.

Kort og lidt firkantet sat op forholder det sig således, at i velfungerende relationer behandles faktuelle emner effektivt, idet al energien går til denne behandling. I dårligt fungerende relationer derimod behandles faktuelle emner ineffektivt, fordi energien går tabt i den emotionelle turbulens, som for eksempel konflikter forårsager.

Ligeværdig dialog

Over alt i litteraturen om medarbejderudviklingssamtaler omtales værdien af den ligeværdige dialog – der er enighed om, at samtalen skal foregå i en atmosfære af ligeværd – men det volder problemer! Samtalens succes eller mangel på samme er nøje forbundet med kvaliteten af dialogen de to parter imellem.

Parterne er ikke ligestillede rent organisatorisk, men det indebærer ikke, at de ikke er ligeværdige som mennesker. De er to mennesker ansat i samme virksomhed, begge arbejder for samme overordnede mål, er – forhåbentligt – begge betydningsfulde for deres virksomhed, men de har forskellige roller. Lederen har ikke nødvendigvis mere ret i sine opfattelser end medarbejderen. Lederen besidder informationer, som medarbejderen måske ikke har adgang til, men medarbejderen besidder også informationer, som lederen ikke har adgang til, trods det at de i mange tilfælde kunne være anvendelige og lærerige for lederen. Det drejer sig om, at parterne ser hinanden som kolleger, er på samme hold og arbejder for samme mål.

På vore dages arbejdsmarked har medarbejderen ofte en meget specialiseret viden om sit arbejdsfelt – en viden, der meget hyppigt overgår lederens viden om emnet. Ofte er medarbejderens uddannelsesniveau fuldt på højde med – eller højere end – lederens. Tidligere tiders ensidige afhængighedsforhold mellem virksomhed og medarbejder er i dag erstattet af et gensidigt afhængighedsforhold, og den indbyrdes byttehandel skal meget gerne opfattes som fair af begge parter. Så selvom relationen de to samtaleparter imellem er komplementær, medfører dette ikke nødvendigvis en relation præget af ulige værd.

Fokus for medarbejderudviklingssamtalen er som bekendt forhold omkring medarbejderen, herunder ofte lederens vurdering af denne. Mange samtalsystemer rummer mulighed for, at også medarbejderen kan vurdere sin leder. I velfungerende relationer de to imellem vil denne vurdering ikke volde problemer, men er medarbejderen meget kritisk over for sin chef eller måske direkte i konflikt med denne, kan det næppe anses for taktisk klogt at være alt for åben og ligefrem om sagen. I denne situation opstår let ulige værd, fordi kun den ene part risikofrit kan udtale sig om den anden.

Når lederen vurderer sin medarbejder, er det meget afgørende for medarbejderens motivation, at afvigelseskorrigerende tilbagemeldinger gives på en konstruktiv og positiv måde – netop færdighed i at formulere det negative budskab på en for medarbejderen acceptabel måde bør være indeholdt i lederens generelle træning.

At være til medarbejderudviklingssamtale hos en leder, der fokuserer på mangler og fejl og ikke giver konstruktive tilbagemeldinger på disse, er en dræber for medarbejderens motivation og for den indbyrdes relation mellem leder og medarbejder, idet medarbejderen i sådanne situationer let kommer til at føle sig nedgjort og mindre værd.

En dialog mellem parter i en dårligt fungerende relation vil være præget af mangel på åbenhed, gensidig respekt og tillid, og i en sådan relation vil medarbejderudviklingssamtalen være meningsløs, og den indgåede aftale de to imellem vil være uanvendelig som strategisk ledelsesværktøj.

Er en relation dårligt fungerende, vil det være meget vanskeligt/umuligt for parterne selv at genskabe et positivt forhold, og en meningsfuld medarbejderudviklingssamtale vil være uden for rækkevidde. Her vil det være nødvendigt at få en neutral tredjepart til at bistå parterne med at genskabe den hensigtsmæssige kommunikation og hermed den gensidige forståelse, accept og respekt. I den virksomhed, som virkelig ønsker at anvende medarbejderudviklingssamtalen som et effektivt strategisk udviklingsværktøj, vil det være nødvendigt at sikre sig, at der rent faktisk eksisterer et "dialogisk rum" leder og medarbejder imellem. Virksomheden må samtidig gøre sig klart, at skabelsen af dette rum kan kræve assistance af en neutral tredjepart med speciel kompetence inden for dette område.

Indførelsen

Selve måden hele medarbejderudviklingssamtalsystemet bliver indført i virksomheden har afgørende indflydelse på, om det bliver en succes eller ej. Først og fremmest er det vigtigt at præsentere idéen og selve systemet for medarbejderne på en sådan måde, at de "køber" idéen, det vil sige, at de kan se fordelene og formålet såvel for virksomheden som for dem selv.

For at vise og underbygge den meningsfulde sammenhæng med virksomhedens mål og strategi må den øverste ledelse gå aktivt ind i "markedsføringen" af medarbejderudviklingssamtalsystemet og vise hensigten ved selv seriøst at anvende og benytte det.

Virksomheder, der overser betydningen af accept af systemet fra hele organisationen, havner ofte i den uheldige situation, at samtalerne af både ledere og medarbejdere opleves som en aktivitet uden sammenhæng med virksomhedens udvikling og øvrige aktiviteter.

Samtalesystemet

Selve samtalsystemet udarbejdes ofte af en HR- eller personaleafdeling. For at sikre den nævnte sammenhæng med virksomhedens mål og strategi bør udviklingen og senere justeringer ske i tæt samarbejde med ledelsen.

Personaleafdelingen vil ofte finde det meget relevant at lade systemet rumme en diskussion af samarbejdsklimaet og den enkeltes og afdelingens trivsel. I mange tilfælde vil dette føre til et positivt udbytte for begge parter, men hvis relationen mellem leder og medarbejder er dårligt fungerende, så er det nok naivt at forvente, at medarbejderen melder klart ud om sin mening. Betydningen af at bringe samarbejde og trivsel på dagsordenen hersker der næppe uenighed om på moderne arbejdspladser, men hvis for eksempel samarbejdet med lederen er utilfredsstillende for medarbejderen, kan det ikke forventes, at eventuelle problemer og konflikter åbent og oprigtigt vil blive bragt på banen til fælles diskussion parterne imellem.

Medarbejderudviklingssamtalen er i sin hyppigst sete form ikke egnet til at håndtere for eksempel samarbejds- og kommunikationsproblemer eller konflikter og social isolation af enkelte medarbejdere.

Skemaets diskussionsspørgsmål bør designes, så der skabes et overblik over medarbejderens fremtidige opgaver, tilstedeværende kompetencer og uddannelsesbehov og -ønsker. Inden samtalen er det væsentligt, at lederen har tilegnet sig grundigt kendskab til sine muligheder for at disponere over midler til udvikling og mulighederne for eventuelt at anvende medarbejderens kompetence i en af virksomhedens andre afdelinger. Det skaber frustrationer hos medarbejderen, hvis en udviklingsmulighed under samtalen er blevet stillet i udsigt, men senere må opgives på grund af manglende accept et andet sted i organisationen.

I udarbejdelsen af skemaet bør man gøre sig klart, at jo mere omfattende og detaljeret skemaet bliver, jo større er risikoen for, at det af både leder og medarbejder opfattes som en snærende ramme, der reducerer muligheden for en åben og afslappet dialog. Systemet kan både rumme spørgsmål, der er irrelevante i det enkelte tilfælde, og det kan mangle spørgsmål, som ville være relevante i situationen. Fordelen ved de lidt rigtigt opbyggede systemer er, at det er enkelt at sammenligne og optælle forskellige data.

Endelig er det vigtigt, at samtalsystemet udvikles af virksomheden selv og løbende justeres til virksomhedens ledelsesmæssige og organisatoriske udvikling. For eksempel afløses i mange virksomheder det individuelle arbejde af projektgrupper, og her er det relevant helt eller delvist at erstatte den individuelle medarbejderudviklingssamtale med en gruppe-udviklingssamtale. En sådan ændring i samtalsystemet vil – udover selve ændringen af samtalskemaet – medføre behov for træning af ledere, da samtaler i grupper rummer mekanismer, som kan være meget vanskelige at overskue og håndtere.

Forberedelse

Grundig forberedelse af samtaler med medarbejdere har den oplagte fordel, at lederen får gjort sig mange og nødvendige overvejelser og herved får mulighed for at sikre, at han/hun får bragt alle relevante emner op i den enkelte samtale.

Det er væsentligt, at lederen i medarbejderudviklingssamtalen ikke bringer emner på bane, som burde være behandlet i en disciplinær samtale. For det første fordi der til denne type samtale bør anvendes en ganske anden metode end til medar-

bejderudviklingssamtalen, og dernæst fordi et disciplinær emne ofte tager så meget tid, at der ikke bliver tid til medarbejderudviklingssamtalens egentlige formål.

Ulempen ved en grundig forberedelse kan være, at lederen har et så fastlagt forløb for, hvad han vil sige, at han forsømmer at åbne mulighed for medarbejderens bidrag.

Opfølgning

Som nævnt tidligere bør samtalen munde ud i en aftale leder og medarbejder imellem om de fremtidige arbejdsopgaver og udviklingsplaner.

En faldgrube mange virksomheder havner i er at forsømme at føre aftalen ud i livet. Hvis dette ikke sker, bliver samtalen meningsløs, og herved falder motivationen hos medarbejderen. Derfor bør aftalen også rumme en fastlæggelse af hvem, der skal tage hvilke initiativer og hvornår.

Den første betingelse for en meningsfuld samtale er, at relationen de to samtaleparter imellem er velfungerende. Hvis denne betingelse ikke opfyldes inden afholdelsen af medarbejderudviklingssamtalen, har virksomheden gjort en dårlig investering, idet samtalen resultat på grund af sin upålidelighed ikke er anvendeligt som strategisk ledelsesværktøj.

Er derimod denne betingelse opfyldt, er der skabt mulighed for, at medarbejderudviklingssamtalen vil kunne anvendes med stort udbytte for virksomheden og dens medarbejdere.

Litteratur:

Hornstrup, Carsten (2001). *Udviklingssamtaler i grupper. Udvikling gennem dialog*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Holt Larsen, H. et al. (1997). *Medarbejdersamtaler – et strategisk udviklingsværktøj*. København: Teknisk Forlag A/S, ISBN 87-571-1736-5.

Laursen, Jørn (1994). *MedarbejderUdviklingsSamtale – et udviklingsværktøj*. København: Danmarks Forvaltningshøjskole Forlag, ISBN 87-7392-365-6.

Leerbech, Grethe. *Samtalens Ulidelige Lethed – men Svære Praksis*. Ledelse i Dag, nr. 34/1999, 9. årgang, nr. 2.

Madsen, Benedicte (1997). *Dialog og gensidig forståelse. Om klar kommunikation i organisationer*. Serien "Pædagogiske Høvlspåner". København: Dansk Kommunal-kursus. ISBN 87-7424-573-2.

Nüssler, Mikkel Lund et al. Bülow Management (1999). *Medarbejdersamtaler – erfaringer fra 250 danske virksomheder*. bm@bulow-management.dk eller tlf. 7020 3006.