

MU-samtaler med mening

– en vitalisering

Når virksomheter gjennomgår forandringer, spiller ledelsen en vesentlig rolle i å få koblet medarbeiderens kompetanser, ambisjoner og utviklingsmål til organisasjonens strategiske mål og prosesser. I den forbindelsen kan den enkelte leder med fordel bruke medarbeiderutviklingssamtaler for å forsterke denne koblingen.

*Av sjefkonsulent Kim Martin Nielsen og sjefkonsulent Lone Christensen, RMC
ATTRACTOR, Danmark.*

Det ligger et sterkt, kreativt potensiale i MU-samtalene, som ofte ikke blir riktig utnyttet. Det kan enten være fordi samtalene ikke vektles på linje med andre strategiske utviklingsaktiviteter, eller fordi medarbeiderne ikke synes samtalene reflekterer den relevante koblingen mellom egne interesser og organisasjonens mål. Hvordan kan vi rette opp på dette?

For at man som ledelse kan lykkes med å bevare eller forsterke medarbeiderens motivasjon i forandingsprosessene må lederen ta høyde for tre forhold. Med en metafor lånt av lektor og psykolog Søren Willert kan man kalle disse for medarbeiderens henholdsvis "stå-ben", "gå-ben" og hjerte: For at den enkelte kan få en fornemmelse av mening og rød tråd mellom sin profesjonelle identitetshistorie, den retning som det fremover skal støttes opp om, og den konkrete arbeidspraksis som skal dyrkes og utfoldes fremadrettet, må både leder og medarbeider i MU-samtalene undersøke de mulige koblingene mellom de betydningsfulle begivenheter og anstrengelser som medarbeideren allerede har.

Vi vil helt konkret presentere forslaget vårt til en dynamisk og levende struktur for MU-samtalene, som dels har til hensikt å heve ambisjonsnivået for selve samtalen, og dels å forankre den endelige utviklingsplanen klart og tydelig i både medarbeiderens ambisjoner, og organisasjonens oppgaver og strategiske utfordringer.

De aller fleste bruker forberedelsesskjema som kan stimulere noen overveielser forut for samtalen.

Typiske temaer er:

- Siden sist MU-samtale
- Trivsel (herunder samarbeid)
- Arbeidsoppgaver
- Utviklingsplan

Uansett formuleringen av spørsmålene i skjemaet, foreslår vi at samtalen løftes til et høyere refleksjonsnivå fremfor bare å være en fremleggelse av de overveielser som allerede er gjort.

For å rammesette forløpet til MU-samtalene er det hensiktsmessig å starte med en felles drøftelse av de fremtidige oppgaver / utfordringer i enheten, herunder fremtidige kompetansebehov. Formålet med denne dialogen er å sikre at det er en felles forståelse om hva som er de fremtidige utfordringene.

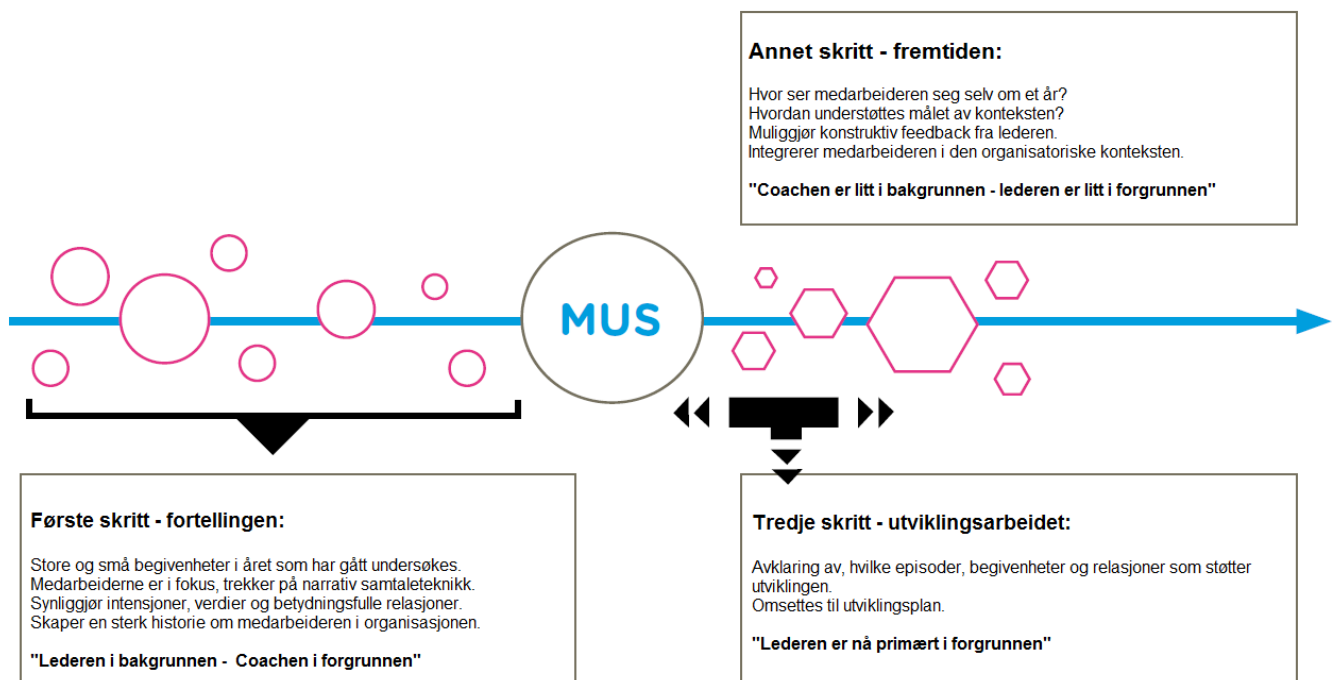
En verdfull metode til denne avklaringen er funksjonskjeden (Søholm m.fl., 2006).

- Kundebehov: Hvem er brukerne og interessentene våre? Hva er deres primære behov?

- Oppgaver: Hva er de viktigste oppgavene våre? Hvilke resultater skal skapes? Hvilke arbeidsrutiner og standarder er allerede avtalt? Virker de etter hensiktene? Skal noe justeres / utvikles?
- Kompetanser og mål: Hvordan forstår vi ambisjoner i forhold til kompetanseprofiler? Hva er våre styrker og utviklingspotensialer i forhold til å løfte oppgavene? Hva skal utvikles?
- Relasjonen mellom leder, team og organisasjon: Hvilke rammer, samarbeidsformer og ledelsestøtte vil fremme dette best mulig?

Tre - trinns modellen:

Den etterfølgende modellen foreslår en konkret struktur for samtalen, inndelt i tre faser eller trinn. Hver fase betoner et særlig innhold i samtalen gjennom en rekke spørsmål med coachende karakter, som samtidig tillater lederen gå inn i rollen som sjef og bringe den organisatoriske kontekst, retning og ramme tydelig på banen.



1. Fortellingen som veiviser til innsats og verdier i arbeidet.

I samtalens første del anlegges et fortidsfokus. Her er det meningen å skape en sterk fortelling om hvilke oppgaver og episoder, som har inspirert og videreutviklet medarbeiderens kompetanser i året som har gått.

Å skape en fortelling om seg selv som medarbeider, i dialog med lederen, er et viktig skritt for at både leder og medarbeider for å avklare hvilket fundament av verdier, innsats og kompetanser som det skal bygges videre på, og for å integrere dette fundamentet i det fremtidige arbeide.

Eksempler på spørsmål lederen kan stille ut fra en narrativ forståelse:

- Kan du gi meg et par eksempler på godt samarbeid ... med kollegaer, ledelse, og kunder innen for det siste året?
- Hva var det for en situasjon? Når var det? Hvem var der? Hva var det du gjorde? Hvordan reagerte de andre? Hvilken effekt hadde dine handlinger ellers?
- Hva var din intensjon med å gjøre det, du gjorde?
- Hvis du skulle finne et navn, som på en passende måte kunne beskrive dine handlinger, hva kunne det være? Hva kan man kalle det du gjorde?

2. Fremtiden forbindes til konteksten

I modellens annen fase ligger en samlet bevegelse, som først handler om å skape en fremtidsfortelling om hvilken arbeidshverdag som ville vært ideell for medarbeideren, og deretter varsomt koble denne drømmen til den organisatoriske konteksten.

For å tilrettelegge denne fremtidsfortellingen kan lederen stille følgende spørsmål: "La oss prøve å skrue tiden et år frem: Hvordan ser en typisk, og veldig god uke ut for deg her i organisasjonen?". I utfoldelsen av denne sterke fremtidsfortellingen bør lederen bevare en nysgjerrig, utforskende og ikke-vurderende tilgang, så historien foldes ut i detaljer. Hvilke handlinger, oppgaver, samarbeidsflater er medarbeideren engasjert i? Lederens oppgave er på dette tidspunktet i høyere grad å skape refleksjon og nye ideer enn å "realitetsteste" dette drømmescenariot.

Når scenarioet er utfollet, er det lederens oppgave å koble "drømmen" til organisatoriske konteksten. I takt med at organisasjonen kobles på medarbeiderens drøm, får medarbeideren mulighet for å justere og tilpasse elementer av drømmen, så den i høyere grad passer til den konteksten hvor den skal realiseres. Lederen kan i denne prosessen, i større eller mindre grad tre tydeligere frem som representant for organisasjonen, og få frem perspektiver som medarbeideren kanskje ikke selv er oppmerksom på.

Spørsmål til dette kunne være:

- Hvordan henger dine beskrivelser av en ønsket fremtid sammen med organisasjonens mål, og brukerne våre sine behov og interesser?
- Hvem vil få særlig gagn / glede av deg (den måten du agerer på) om et år?
- Hvem vil være den / de første til å bemerke at du har tatt skritt i den retningen?
- Hvem vil særlig sette pris på din nye måte å løse oppgaver på? På dette initiativ? Hvordan kan det være? Hvilke nye muligheter vil det skape for kollegaer i avdelingen?
- Hvem vil undre seg, eller tenke at det er en dårlig ide? Hvordan kan vi forstå det?
- Det er også i denne delen av samtalen at lederen har mulighet for å gi medarbeideren tilbakemelding – både ris og ros – gis i en anerkjennende og verdsettende tone, hvor medarbeiderens intensjoner og ferdigheter også fremheves.

3. Nåtiden: Å muliggjøre treningsbaner

Den siste delen av samtalen sikter mot formulering av en desidert utviklingsplan, som alltid bør være skriftlig.

I arbeidet med å legge en realistisk utviklingsplan, som både tilgodeser medarbeiderens ønsker og motivasjon, og de organisatoriske krav, kan man la seg veilede av tre temaer, som samtidig har oppbakning fra de to første faser i samtalen:

1. Hvor er medarbeideren nå i forhold til å håndtere aktuelle utfordringer og forandringer?
2. Hva er de langsiktete læringsmålene – basert på medarbeiderens drømmer og den organisatoriske kontekst? Hva kan man bruke den nye kunnskapen eller de nye kompetansene til? I hvilke oppgaver vil den kommende læring gjøre en forskjell?
3. Hvilke konkrete oppgaver / begivenheter vil utvikle de nye kompetansene hos medarbeideren? Og i hvilke "rom" kan han / hun reflektere over egen læring og oppgaveivaretagelse, for eksempel ved å inngå i sparring.

På vei mot formuleringen av en utviklingsplan kan lederen bruke de fortellinger som ble brakt på banen i første fase slik:

- Når du ser tilbake på de handlinger du har gjort, hvilke ideer får du så til hvilke andre skritt du kunne ta i fremtiden?
- Hvilken effekt kunne det få hvis du tok disse skrittene? Hva kunne det være med til å skape som var i tråd med både innsatsen din, og det som er viktig for oss som avdeling / organisasjon?

I den konkrete utviklingsplanen noteres som et minimum avtaler om læringsmål, innsatser, ansvar og tidsplan. Innen samtalen er slutt avtaler partene hvilke opplysninger fra samtalen som kan gis videre. Er det deler av utviklingsplanen som medarbeideren ønsker fortrolighet omkring? Jo mer utviklingsplanen kan tas med ut i øvrige samtaler av både leder og medarbeider, jo lettere er det å støtte opp om læringsmålene.

Den konkrete planleggingen kan ta tid, og det kan være behov to "å sove på det". Er det vanskelig å nå helt i mål under selve samtalen kan det ved avslutningen avtales at medarbeideren innenfor en uke / måned etter samtalen vender tilbake til lederen med konkrete forslag til utviklingsaktiviteter i henhold til de avtalte utviklingsmålene.

Etter runden med MU-samtaler er det hensiktsmessig med en oppsamling i et felles forum. Mange har gode erfaringer med et fellesmøte vedrørende kompetanseutvikling, gjennomgående temaer, generelle poeng og særlige avtaler av allmenn interesse. De felles temaer kan arbeides videre med i form av for eksempel en gruppe – eller teamutviklingssamtale. GRUS / TUS er den kollektive utgaven, hvor en gruppe / et team som arbeider sammen, har en felles dialog med lederen om utviklingstiltak og om avklaring av enhetens behov og innsatser i forhold til de forandringsprosesser de sammen står ovenfor.

Det er også avgjørende for verdien av MU-samtalene, at det avtales under samtalen hvordan og hva tid det skal gjøres status på avtalene, slik at de ikke først "avsløres" ved den neste MU-samtale om de planlagte innsatser er blitt satt i verk. En slik kortfattet oppfølging kan kalles en mini MU-samtale og skal ses som en anledning til å gi både leder og medarbeider en mulighet for å drøfte om intensjonene fra utviklingsplanen er på rett spor. Går det som ønsket med innsatsene, eller er det noe som skal justeres?

Til slutt kan det være en god ide at samarbeidsutvalget evaluerer den samlede innsats for kompetanseutvikling, herunder bruken av MU-samtaler som verktøy.

Når denne prosessen med MU-samtaler er avviklet, tegner det seg et bilde av hvordan de tilstedeværende kompetanser og ressurser i organisasjonen fremadrettet vil være med til å realisere organisasjonens mål. Med denne bakgrunnen kan lederen treffe beslutninger om hvilke initiativer, som ellers skal tas for å lede organisasjonen i den ønskede retning.