

Udviklingssamtaler som strategisk ledelsesværktøj

Af Jesper Loehr-Petersen, administrerende direktør og partner i MacMann Berg.
Maj 2013

At holde medarbejderudviklingssamtaler, MUS, er en ressourcemæssig stor omkostning, som i mange tilfælde ikke skaber en tilsvarende organisatorisk værdi. Artiklen her kommer med en række konkrete og strategiske bud på, hvad der kan gøre udviklingssamtalerne til det strategiske ledelsesværktøj, det burde være.

Medarbejderudviklingssamtaler kom ind i erhvervslivet for mere end 100 år siden. Dengang de faglige organisationer kæmpede for, at medarbejderne skulle ses som andet og mere end en simpel arbejdskraft, der skulle øge profitten for ejerne af virksomheden. Medarbejder skulle derimod ses som et menneske, der i et relativt enkelt og ofte fysisk hårdt arbejde også havde brug for at udvikle sig personligt og fagligt.

De faglige organisationer så for allerede mange år siden værdien i samtalen mellem leder og medarbejder. En samtale, der i første omgang havde fokus på medarbejderens personlige og faglige udvikling, samtidig med at lederen fik en platform til at tale med den enkelte, at se og høre hvad der rørte sig, fremfor at se medarbejderne som en homogen masse, man talte til og ikke med.

Meget har ændret sig siden dengang for mere end 100 år siden. Kommunikationen har udviklet sig, og i de seneste år er skellet mellem arbejdsgiver og arbejdstager blevet mindre. Dialogen er i langt de fleste tilfælde til stede i dagligdagen, de hierarkiske forhold mellem leder og medarbejder handler mere om funktioner og opgaver end om mulighederne for at drøfte arbejdsmæssige og personlige forhold, der

har indvirkning på samspillet mellem arbejdstager og arbejdsgiver.

Medarbejdersamtalerne er dog stadig skrevet ind i mange overenskomster som et medarbejdergode, der skal honoreres med passende mellemrum, oftest én gang om året.

I MacMann Berg ser vi en stor værdi i at medarbejderne drøfter arbejdsmæssige forhold med deres nærmeste ledere. Men vi mener ikke, at det er ledernes opgave at bruge tid på at udvikle medarbejderne, som MUS-samtalen i sin benævnelse peger på. Vi mener derimod, at det er ledernes opgave at udvikle virksomheden eller organisationen gennem udvikling af medarbejderne. Og det er en helt anden tilgang til samme samtale.

Organisationsudviklingssamtaler, OUS, med medarbejderne stiller spørgsmålet: Hvad er dine fremtidige bidrag til, at vi som virksomhed når de strategiske udviklingsmål, der er for virksomheden?

For os står det klart, at vi er på arbejde for at skabe værdi til den mission, virksomheden/organisationen er sat i verden for at fremme, og vi skal udvikle faglighed og arbejdsformer, så de understøtter visionen for fremtiden. Det er i det lys udviklingssamtalerne skal holdes. Vi vil derfor afskaffe benævnelsen medarbejderudviklingssamtaler og i stedet kalde dem organisationsudviklingssamtaler. En sproglig forskel, der gør en forskel, og som får betydning for, hvad der skal og kan tales om i samtalen, og hvordan forberedelsen og opfølgningen på samtalen bør forløbe.



Spørgsmålene i en samtale må derfor tage afsæt i de strategiske mål, der er formuleret for virksomheden – relateret til interne og eksterne økonomiske forhold, kunde- og interessentforhold og teknologiske-, samfundsmæssige- og politiske forhold. Når målene skal nås under hensyntagen til ovenstående ydre forhold bliver spørgsmålet: Hvilken faglig udvikling er der så brug for, at den enkelte medarbejder tilegner sig?

I MacMann Berg arbejder vi ud fra brøken 51/49. Den skal forstås således, at minimum 51% af fokus i beslutningsprocesser rettes på det, der skaber værdi for virksomheden, og kun maksimum 49% af fokus i en beslutningsproces rettes på det, der skaber værdi for den enkelte. Medarbejder som leder.

At betragte udviklingssamtalerne som strategisk ledelsesværktøj fjerner forholdet, at det er spild af tid at holde dem. Med det fokus er det omvendt en strategisk ledelsehandling at gennemføre samtaler, der kalder på fuld ledelses- og organisationsopmærksomhed på alle niveauer i virksomheden.

Man går altså til samtalerne med det blik for øje, at det er en strategisk vigtig samtale. Det åbner op for et krav om grundig forberedelse, gennemførelse og opfølgning. Og det placerer ansvaret for både forberedelse, gennemførelse og opfølgning hos både medarbejderen og lederen, samtidig med at enhver samtale skal ses som et bidrag, der skal spille sammen med øvrige medarbejders samtaler til at opnå en samlet værditilvækst for virksomheden – og den enkelte medarbejder.

Nedenfor har vi samlet syv punkter (eller step), som vi mener, er vigtige at tænke med, når man vælger at bruge organisatorisk tid på at samtale.

1. Afklaring af samtalels formål og de strategiske mål der skal understøttes.

En afklaring af hvilke fagfaglige kompetencer, der i særlig grad er brug for, for at virksomheden kan nå målene. Hvilke relationelle og sociale kompetencer skal sikres, at virksomheden kan agere i markedet i

samspillet med de vigtigste interessenter? Er det særlige fagfaglige kompetencer, der skal bringes til veje, udvikles, og er der særlige relationelle og sociale kompetencer, der i den kommende tid skal eksponeres?

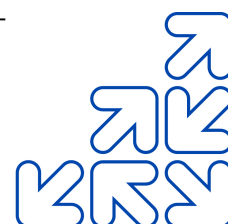
Denne afklaring må nødvendigvis foretages i en samlet ledergruppe, således at udviklingssamtaler i forskellige afdelinger eller funktionsafsnit samlet – måske på hver deres måde – taler om temaer, der tilsammen er understøttende for virksomhedens strategiske mål og ønsker til faglig profilering i et konkurrencepræget marked.

Resultatet af disse overvejelser må være et eller to temaer eller spørgsmål, der skal behandles i samtalerne. Ikke flere temaer, da det vil udvande arbejdet med dem, både under samtalen og i den efterfølgende implementering af de beslutninger, samtalen fører til.

I denne indledende forberedelse skal lederen afklare, hvilken form samtalen skal afvikles i. Er det individuelle samtaler? Er det samtaler i grupper/team? Er det samtaler, hvor der etableres reflekterende feedback processer i samtalerne? Eller er det en helt fjerde form? Hvor lang tid afsættes til den enkelte samtale? Hvem skal deltage? Hvem skal være samtaleansvarlig? Skal det være lederen selv, eller er det mere hensigtsmæssigt, at lederen er med som observerende/reflekterende person? Skal der deltage en eller flere fra en samarbejdende afdeling/team for at sikre kendskab og sammenhæng?

Når disse indledende forberedelser og overvejelser er gjort på ledelsesniveau, og lederen/lederne er afklaret med, hvad de vil, og hvordan de vil det, er det tiden til at involvere medarbejderne.

2. Mulighed for medarbejderne til at stille spørgsmål. For at sikre at medarbejderne kan koble sig på de strategiske beslutninger, lederen eller ledelsen har taget med hensyn til både tema og form, anbefaler vi, at medarbejderne får mulighed for at stille spørgsmål (ikke spørgsmålstegn) til de kommende udviklingssamtaler. Du må udfolde logikken og mellemregningerne bag ledelsens beslutninger, der har ført frem til valg af tema og form.



Vi anbefaler, at medarbejderne i forlængelse af ovenstående selv præsenterer et tema, de ønsker behandlet i udviklingssamtalen, så det fra deres perspektiv kommer til at give mening. Balancen 51/49 opretholdes, og det er væsentligt, at medarbejderne også ser samtalen som en platform til faglig udvikling på temaer, der bedst bidrager til virksomhedens besluttede mål.

3. God forberedelse sikrer gode samtaler. Da det er strategiske vigtige temaer der skal tales om, ser vi det som et krav, at alle møder velforberedte op til samtalen. Denne forberedelse gøres efter vores erfaringer bedst, hvis der er lavet et materiale med nogle spørgsmål eller lignede, der skal forberedes ud fra.

Forberedelse til en udviklingssamtale er arbejde og honoreres som arbejdstid for både ledere og medarbejdere.

Lederen har et helt særligt ansvar for at være forberedt på både tema, spørgeguide til temaerne, processen og for at sikre, at samtalen tilpasses, så den matcher den medarbejder eller den gruppe af medarbejdere, der skal samtales med.

4. Udviklingssamtalen gennemføres ud fra de overvejelser og beslutninger, der er gjort og præsenteret. Fysiske forhold, bord- og stoleopstillinger, notatmateriale, tavler og forplejning skal være vel forberedte inden samtalen, således at samtalen karakter af at være strategisk vigtig understreges i de rammer, samtalen gennemføres i.

5. Godkendelse af handlingsplanen.

Vi anbefaler, at en handlingsplan bliver godkendt en lille uges tid efter, samtalen er gennemført og ikke i selve samtalen. Handlingsplanen er det vigtigste styringsredskab til at sikre organisatorisk værdiskabelse af den investerede tid og ressource i samtalerne. Handlingsplanen for hvert tema, der har været behandlet i udviklingssamtalen, skal ses som en strategiplan for opnåelse af den ønskede effekt af samtalerne, der understøtter virksomhedens strategiske mål.

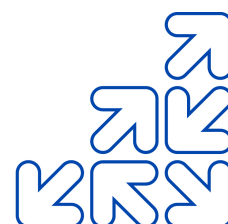
6. Opfølgning og implementering af beslutninger. Udvikling, tilegnelse og implementering af besluttede kompetencer og handlinger for at sikre, at virksomheden når de strategiske mål.

Måske den vigtigste fase i alle udviklingssamtaler, uagtet det er en individuel samtale eller en gruppe/teamsamtale. Det er i denne fase, handlingsplanen omsættes til værdiskabende processer for virksomheden. Men det er også den fase, der oftest tillægges mindst opmærksomhed. Det kan synes som om, at mange tænker, at når samtalen er gennemført (overstået) så var det det. Men den går ikke, når udviklingssamtalen skal være et strategisk ledelsværktøj, så må implementeringen være den fase, der kontinuerligt arbejdes med.

I denne fase må den vedtagne handlingsplan tages op til løbende vurdering. Gerne med maksimum tre måneders interval. Er der behov for justeringer på grund af nye krav til virksomheden, ændringer i markedet, i interne arbejds- og opgavemæssige forhold, ændringer i kollega forhold, eller hurtigere opnåede kompetencer end planlagt? Alt sammen forhold, der vil have indflydelse på den plan, der skal følges for at sikre, at virksomheden får optimalt ud af samtalen.

7. Evaluering af udviklingssamtaleforløbet. Har samtalen bidraget til værdiskabelsen for virksomheden? Hvad har fungeret godt i forløbet? Hvad kunne med fordel gøres anderledes og bedre i næste samtaleforløb, og hvad er uacceptabelt og må ikke gentage sig?

Vi anbefaler, at man som ansvarlig leder og medarbejder kigger kritisk på det forløb, man sammen har været i gennem. Har begge parter 'været gode nok' til at håndtere udviklingssamtalen som et strategisk ledelsværktøj, til at tage ansvar for de aftaler, der er indgået – eller har samspillet mellem leder og medarbejder udviklet sig således, at fokus på det, der i fællesskab blev besluttet, ikke er lykkedes tilfredsstillende. Og hvis det er tilfældet, hvad skal der så tillægges ekstra opmærksomhed i den næste runde samtaler?



Vores erfaring viser, at vi skal bruge ca. 30 % af det samlede tidsforbrug på et samtaleforløb på forberedelse (step 1-3), små 20 % på gennemførelse af samtalen (step 4-5), og resten ca. 50 % af tiden på opfølgning og evaluering (step 6-7).

Det kan synes som noget af en omgang, man skal igennem for at holde samtalerne. Og særligt hvis man har 20-30 medarbejdere, man skal holde samtaler med. Og ja, vi støder stadig på ledere og medarbejdere, der synes, det er spild af tid at gennemføre udviklingssamtaler. Jeg forstår dem godt, hvis konteksten er at holde den mere traditionelle MUS samtale. Mest af alt fordi de alt for ofte ikke giver det forventede afkast i forhold til den investerede tid.

Så noget andet må gøres. Derfor en anden tilgang til samtalerne, hvor fokus lægges på den organisatoriske udvikling. At bruge samtalerne til at udvikle en forståelse for virksomhedens strategiske mål og gøre det synligt for den enkelte, at hans eller hendes bidrag er vigtige og har betydning for flere end vedkommende selv.

At gøre sig selv, sine ledelseskolleger og medarbejdere til strategiske kompetente bidragsydere, der reflekterer handlinger, faglig udvikling og sociale forhold i sin praksis, er vejen frem.

Når de mål er nået, er det at bruge tid på samtalerne ikke spild af organisatorisk tid.

Det er tværtimod vigtige ledelsesmæssige og organisatoriske investeringer. Og det er lederens fornemmeste opgave – at arbejde med sine medarbejdere, så de på kompetent og livgivende vis kan løse opgaverne, både nu og i fremtiden.

Og med stigende krav til både kvalitet og kvantitet – ofte oplevet som færre ressourcer, bliver det afgørende, at alle medarbejdere og ledere dygtiggør sig, så de kan agere kompetente – også i den fremtid, der er på vej, og som vi aldrig helt har styr på.

I MacMann Berg har vi de sidste 12 år arbejdet med udviklingssamtaler i mange forskellige former og i mange forskellige virksomheder og organisationer. Fælles for alle vores erfaringer er, at de gode samtaler, der skaber værdi og fremadrettethed, alle er samtaler, der er velforberedte, og hvor lederen sammen med sine ledelseskolleger har brugt tid og ressourcer på forberedelse, og på at kvalificere sig selv og sine medarbejdere til at håndtere samtalerne professionelt.

Det er levet anerkendelse over for både virksomhed og medarbejder at gøre sit ledelsesarbejde ordentligt.

Jeg ønsker dig god arbejdslyst!

Jesper Loehr-Petersen



Centrale inspirationskilder

- Hornstrup, Carsten & Johansen, Thomas: *Strategisk relationel ledelse. Systemisk ledelse af forandringer*. Dansk Psykologisk Forlag (udkommer september 2013)
- Hornstrup, Carsten & Loehr-Petersen, Jesper (2006): *Udviklingssamtaler i grupper. Udvikling gennem dialog*. Jurist-og Økonomforbundets Forlag.
- Hornstrup, Carsten & Loehr-Petersen, Jesper (2007): *Appreciative Inquiry – en konstruktiv metode til positive forandringer*. Jurist-og Økonomforbundets Forlag.
- Hornstrup, Carsten, Thomas Johansen, Allan Vinther Jensen, Jesper Loehr-Petersen og Jørgen Gjengedal Madsen (2007): *Systemisk ledelse – den reflektive praktiker*. Dansk Psykologisk Forlag
- Skare-Nielsen, Anne & Lyngsø, Liselotte- Future Navigator (2011): *En linedans fra idé til succes*.
- Christie, Nils (2012): *Små ord til store spørgsmål*. Forlaget MindspaceMøder med og arbejde for travle og ambitiøse ledere og ledende medarbejdere i private og offentlige virksomheder.
- Mine dygtige kollegaer i MacMann Berg.

Forfatteren



Jesper Loehr-Petersen – Medstifter, partner og chef-konsulent. Administrerende direktør i MacMann Berg. Se www.macmannberg.dk

