

Om utviklingssamtalen

NMH vektlegger i sin personalpolitiske plattform at systematisk oppfølging av den enkelte medarbeider gjennom blant annet regelmessige utviklingssamtaler er viktig. Formålet med utviklingssamtalen er å skape et bedre grunnlag for prestasjoner og et godt arbeidsmiljø.

Utviklingssamtalen omhandler arbeidssituasjonen og bør brukes som et verktøy til planlegging og utvikling. Ambisjonen er å fremme gjensidig tillit og åpenhet, god kommunikasjon og et godt samarbeid slik at den enkelte blir best mulig i stand til å løse sine oppgaver.

Leder kan bruke utviklingssamtalene til å kartlegge ressursene og situasjonen for sin enhet og på den måten vil utviklingssamtalen være et nyttig verktøy for planlegging og utvikling av den enkelte enhet.

Det finnes ingen fasit på hvordan utviklingssamtaler gjennomføres. Utviklingssamtalen er et supplement til den løpende dialogen mellom medarbeider og leder.

I utgangspunktet gjennomføres samtalen med nærmeste leder med personalansvar. Samtalepartner kan imidlertid avhenge av arbeids- og ansvarsforhold. For en faglig ansatt vil seksjonsleder eller en annen faglig leder eller koordinator være en naturlig samtalepartner.

NMH har et samtalskjema som støtte og veiledning til forberedelse og gjennomføring av utviklingssamtaler. Det er egne samtalskjemaer for henholdsvis faglig ansatte, stipendiater og teknisk-administrativt ansatte. Skjemaene er standardiserte og inneholder de temaer utviklingssamtalen som et minimum bør inneholde. Samtidig er det viktig å understreke at suksesskriteriet for en vellykket utviklingssamtale ligger i hvordan den enkelte medarbeider og leder velger å fylle utviklingssamtalen med meningsfylt utdypning av de sentrale temaene.

Innhold i utviklingssamtalen

1. Oppfølging og konklusjonene fra forrige utviklingssamtale

Hvis dere har hatt utviklingssamtale med hverandre tidligere, er det naturlig å se på hva som er skjedd i denne perioden. Ta utgangspunkt i de konklusjoner dere ble enige om ved forrige utviklingssamtale.

2. Arbeidsoppgaver

Diskuter medarbeiderens arbeidsoppgaver samt prioriteringen av disse, og drøft eventuelle ønsker om endrede oppgaver. Se oppgavene i lys av seksjonens og Musikkhøgskolens mål. Klargjør forståelsen av medarbeiderens arbeid. Hva er viktige/mindre viktige arbeidsoppgaver? Hvordan kan arbeidet utføres på best mulig måte?

3. Arbeidsmiljø og samarbeid

Arbeidsmiljø skal inngå som et tema i utviklingssamtalen. Her bør begge parter komme med synspunkter. Hvordan trives du med kolleger og annet personale? Hvordan samarbeider dere? Konkrete ønskemål og klager bør diskuteres både i forhold til det psykososiale og det fysiske arbeidsmiljø. Hva kan vi gjøre for å bedre situasjonen?

4. Ledelse

Medarbeideren skal gi tilbakemelding på hvordan han/hun opplever sin leder. Hvordan oppfyller

lederen sin ledelsesfunksjon? Hensikten er å gi leder tilbakemelding på utførelse av arbeidet som leder og gi innspill som kan sette lederen bedre i stand til å utføre arbeidet som leder.

5. Kompetanse, faglig og personlig utvikling

Hvordan fungerer medarbeideren i stillingen sin i dag? Be han/hun foreslå egne utviklingsbehov og framtidsplaner. Gi tilbakemelding på hvorvidt behov og planer er realistiske.

6. Planer og mål

Diskuter de planer og mål dere mener er viktig å prioritere frem til neste utviklingssamtale. Målene bør være realistiske og tidfestet. De skal ligge innenfor medarbeiderens ansvars- og myndighetsområde.

7. Oppfølging av utviklingssamtalen

Forsikre deg om at det er enighet om hva som skal følges opp i etterkant før du avslutter samtalen. Hva skal gjøres når? Hvem står ansvarlig? Hva er et tilfredsstillende resultat? Utarbeid en oppfølgings- og utviklingsplan som begge parter signerer. Begge har ansvar for oppfølging av det dere har blitt enige om. Gjennomfør utviklingssamtalen regelmessig. En gang per år bør være en målsetting.

Forberedelser til utviklingssamtalen

- **Sett av tid til samtalen**

Utviklingssamtalen bør avtales i god tid og vare 1-2 timer. Leder har ansvar for innkalling til utviklingssamtale. For at samtalen skal oppleves som meningsfylt, er det viktig at begge parter stiller forberedt.

- **Sted for samtalen**

Velg sted for samtalen med omhu. Finn et rom som er skjermet for forstyrrelser samtidig som det bidrar til en hyggelig og avslappet atmosfære.

- **Forberedelse til utviklingssamtalen**

En vellykket gjennomføring av utviklingssamtalen vil blant annet avhenge av medarbeiders og leders forberedelse. Som støtte til forberedelsen kan skjema for utviklingssamtale benyttes.

- **Leders forberedelse**

Som forberedelse til utviklingssamtalen kan leder ha nytte av å stille seg følgende spørsmål:

- Hva vil jeg selv oppnå med denne samtalen?
- Hva er medarbeiderens særegne kvaliteter og styrker?
- Hva har jeg lagt merke til at medarbeideren har gjort som virkelig har vært konstruktive bidrag til organisasjonen? Hvorfor har dette vært viktige bidrag?
- Hva skulle jeg ønske at medarbeideren bestrebet seg på å gjøre mer av (eller annerledes)?
- Hvordan vil medarbeideren merke på meg at jeg har registrert at utviklingen går i ønsket retning framover?
- Hvordan vurderer jeg medarbeiderens arbeidsinnsats?
- Hva tror jeg motiverer medarbeideren?
- Har medarbeideren de riktige forutsetningene for å løse sine oppgaver?
- Hvilke forventninger har jeg selv til medarbeideren?

- Hva mener jeg er medarbeiderens sterke og svake sider? Samsvarer disse med ansvarsområdene?
- Er det noen spesielle utfordringer med medarbeideren?
- Dersom jeg tror at noen emner blir vanskelig å snakke om, hvilken innfallsvinkel skal jeg velge og når i samtalen vil jeg ta dem opp?
- **Hjelpespørsmål**
Spørsmålslisten kan benyttes som et støtteverktøy for leder og ansatt.

Hva gjør jeg under utviklingssamtalen?

- **Forventninger**
Medarbeideren vil normalt komme til samtalen med flere forventninger og har behov for å vite hva lederen forventer. Hvilke betingelser gjør det mulig å leve opp til disse forventningene? Medarbeideren ønsker klare tilbakemeldinger på egen innsats. Han/hun ønsker å bli bedømt og belønnet rettfærdig. Som leder viser du at du tar medarbeideren og utviklingssamtalen alvorlig ved at du er godt forberedt og har satt av godt med tid.
- **Hvordan bør ledere opptre under samtalen**
 - En innledning med uformell prat kan bidra til en god start på samtalen. Et generelt råd i forhold til gjennomføring av samtalen er å innta en lyttende og spørrende holdning overfor medarbeideren. Oppmuntre vedkommende til å snakke om sin opplevelse av organisasjonen og egen arbeidssituasjon.
 - Utviklingssamtalen bør ikke være oppsamlingsplass for alle negative forhold. Korreksjoner eller tilbakemeldinger på uønsket atferd og lignende bør gis i det daglige for at de skal være effektive, samtidig som oppsamling av kritikk ikke skaper det gode klimaet for vekst og utvikling samtalen er avhengig av.
 - Det er imidlertid ikke uvanlig at medarbeideren kommer med kritikk, enten mot lederen eller mot andre forhold i organisasjonen. Møt eventuell kritikk med ydmykhet. Vær forberedt på å ta kritikk som kommer over bordet i samtalen. Ikke gå i forsvarsposisjon og ikke argumenter imot. Rett heller blikket mot fremtiden. Få nødvendige synspunkter på bordet ved å fokusere på forventninger og fremtid heller enn å diskutere det som har vært.
- **Hvordan gi tilbakemeldinger**
 - Enten du gir ris eller ros bør det illustreres med tydelige og konkrete eksempler. Presenter saken gjennom fakta dersom du har behov for å ta opp noe problematisk ved medarbeiderens atferd. Unngå å gi din subjektive vurdering av medarbeiderens adferd. Fokuser heller på hvordan du vil ha det i fremtiden. Utviklingssamtalen er ikke den rette arenaen for å diskutere problemer av alvorlig art.
 - Vær tydelig i din tilbakemelding dersom medarbeideren fremmer ønsker eller krav du vet ikke lar seg gjennomføre. Runde formuleringer, slik som at du vil «se» på det, kan skape falske forhåpninger og skuffelse på et senere tidspunkt.
 - Kjemp ikke fram konsensus dersom du og medarbeideren er uenige. Klargjør i stedet hverandres synspunkter og konstater at dere har ulikt syn på saken.
 - Mål og tiltak dere kommer frem til for neste samtale må være realistiske. Likeledes må ressursene som trengs for å nå målene være tilgjengelige.

- Før samtalen avsluttes, må du forsikre deg om at medarbeideren ikke brenner inne med noe usagt. Spør gjerne medarbeideren hvordan han/hun har opplevd samtalen.

Hva gjør jeg som leder etter utviklingssamtalen?

- Dersom utviklingssamtalen skal bli et effektivt verktøy for utvikling av medarbeidere, må den avtalte oppfølgings- og utviklingsplanen følges opp. Dersom det er noe som ikke lar seg innfri likevel, må du gå tilbake til medarbeideren for å tilpasse planene.
- Når samtalen er over, kan du oppsummere ved å stille deg selv følgende spørsmål:
 - Fikk samtalen en god start og en god avslutning? Var stemningen positiv?
 - Hvem styrte samtalen og hvordan var taletiden fordelt?
 - Fulgte vi skjemaet eller ble samtalen preget av spontanitet?
 - Lyttet jeg aktivt?
 - Snakket vi om negative forhold?
 - Klarte vi å avslutte og konkludere i forhold til alle temaer som ble tatt opp?
 - Ble forventninger fra begge parter fremsatt i åpenhet?
 - Var det tilløp til konflikt, og hvordan ble i så fall dette håndtert?
 - Ble avtaler, planer og mål presist nok formulert?
 - Fikk jeg sagt det jeg ønsket på en måte som ble forstått?
 - Fikk jeg tak i hva medarbeideren mente om samtalen?

Tema og områder som kan påvirke samtalen

- **Kontrollspenn**

I seksjonene kan variasjonen mellom seksjoner være stor m.h.t. antall faglig ansatte og stipendiater og hvordan administrasjonen og de tekniske tjenester er organisert for å støtte den faglige aktiviteten. I en mindre seksjon kan leder make å gjennomføre samtaler med alle faglig ansatte uavhengig av stillingsstørrelse. Dette kan være uoverkommelig og uhensiktsmessig for de største seksjonene. Hver seksjon må derfor finne den løsningen som er mest formålstjenlig for egen enhet. Hver leder må vurdere hvordan dette skal organiseres. Det er eksempelvis mulig å gjennomføre medarbeider samtalen kun annet hvert år.
- **Samtale om lønn**

Lønn er et sentralt tema for mange og ønsket om å diskutere lønn kan være stort. Dere kan diskutere lønn i utviklingssamtalen, men husk at lønn lett kan ta fokus vekk fra øvrige tema. Det kan bli vanskelig å ha fokus på mål, oppgaver og arbeidsmiljø. Det er mulig å ta opp lønn til slutt i samtalen eller på eget møte i etterkant. Det er viktig å huske på at vi har etablerte systemer for lønnsforhandlinger.
- **Seniorsamtale**

Når medarbeidere ved NMH passerer 60 år, skal vedkommende ha en "seniorsamtale". Samtalen er en utviklingssamtale med spesielt fokus på seniortilværelsen. Seniorsamtalen skal kartlegge den enkelte seniors ønsker og ambisjoner, fremtidsutsikter og kompetanseutviklingsbehov, og danne grunnlag for planlegging av videre arbeidssituasjon.

- **Avtaler og lover**

- Hovedtariffavtalens fellesbestemmelser § 3:

”Arbeidstaker har rett til en årlig samtale om kompetanse, ansvar, lønn og karriereutvikling. Samtalene skal bidra til likelønn mellom kjønnene.”

- Hovedavtalen § 22 om kompetanseutvikling:

”For å sikre god og effektiv oppgaveløsning i den enkelte virksomhet, kan et virkemiddel være å tilby individuell kompetanseutvikling og karriereplanlegging. Den enkelte medarbeider skal følges opp gjennom medarbeider- eller utviklingssamtaler.”

- Arbeidsmiljøloven § 4.2:

” I utformingen av den enkeltes arbeidssituasjon skal:

- det legges til rette for at arbeidstaker gis mulighet for faglig og personlig utvikling gjennom sitt arbeid

- arbeidet organiseres og tilrettelegges under hensyn til den enkelte arbeidstakers arbeidsevne, kyndighet, alder og øvrige forutsetninger

- det legges vekt på å gi arbeidstaker mulighet til selvbestemmelse, innflytelse og faglig ansvar

- arbeidstaker så langt som mulig gis mulighet til variasjon og for å se sammenheng mellom enkeltoppgaver

- det gis tilstrekkelig informasjon og opplæring slik at arbeidstaker er i stand til å utføre arbeidet når det skjer endringer som berører vedkommendes arbeidssituasjon”

- **Husk**

Når medarbeideren går fra utviklingssamtalen, skal han/hun helst føle seg bedre til mote og mer motivert enn da samtalen begynte. Medarbeideren skal ha fått inspirasjon og energi til å ta i bruk mer av sine ressurser for å utvikle seg selv og sin enhet videre.