



Endringsoppgave:

Medarbeidersamtalen

Nasjonalt topplederprogram

Berit Kalgraff

Molde, høst 2015

1. Bakgrunn og organisatorisk forankring for oppgaven

«En medarbeidersamtale (MAS) er en godt forberedt, systematisk og personlig utviklings- og planleggingsamtale mellom leder og medarbeider en gang pr år eller oftere.» (A, Mikkelsen, Medarbeidersamtalen)

Med dette menes at begge parter på forhånd har gått gjennom et forberedelsesskjema (se vedlegg) hver for seg, og at medarbeider har fått tilsendt aktuell informasjon i god tid før samtalen finner sted. Samtalen skal være systematisk, der faste punkt med særlig betydning for den ansatte eller bedriften følges opp hver gang. Eks: mål, kompetansebehov, AMUS. Videre skal samtalen være personlig – der det fokuseres på den ansattes bidrag og leders påvirkning på f.eks arbeidsmiljø. En viktig hensikt er å trygge og forberede medarbeideren på utviklingen som skal skje i avdelingen, og hente ut det potensiale den ansatte og leder har for å kunne gjennomføre disse endringer. Til slutt skal det defineres realistiske arbeids- og utviklingsmål for året som kommer. (A. Mikkelsen)

Medarbeidersamtalen (MAS) er i dag en samtale som hos oss måles via Arbeidsmiljøundersøkelsen. Alle ansatte skal ha gjennomført denne samtalen hvert år. Det verserer flere maler i vår organisasjon, noe av grunnen kan være at vi har endret eiere, først i 2004, deretter i 2014, med påfølgende nye maler og prosedyrer. I tillegg har ledere utviklet egne maler etter å ha vært på kurs. I Helse Møre og Romsdal finnes en egen prosedyre for denne samtalen som vi vil bruke som eneste mal.

I ledergruppen er det enighet om at denne samtalen har utviklingspotensialer som vi ønsker å utnytte bedre. Hvordan kan vi, gjennom utviklingssamtalen få satt større fokus på trivsel, arbeidsmiljø og avdelingens/seksjonens mål, både personlig og strategisk. Ut fra definisjonen til A. Mikkelsen kan vi sammen i ledergruppen finne en arbeidsmåte for at samtalen oppleves mer hensiktsmessig enn i dag. Hva skal endres og hva skal bevares.

2. Behovet for endring – hvorfor endringen er nødvendig

Vi ønsker en god felles mal for planlegging, gjennomføring og oppfølging av utviklingssamtalen. Ansatte flytter mellom seksjonene, og ledere skiftes til tider ut. Det er ønskelig at de ansatte møter det samme opplegget rundt denne samtalen, og at alle kjenner rutine, hva som er forventet i forkant, underveis og oppfølgingen i etterkant. Da HMR allerede har en god mal for gjennomføring av samtalen, ønsker vi å ta utgangspunkt i den. Samtidig har et tilfeldig utvalg av ansatte fått noen spørsmål rundt utviklingssamtalen for å hjelpe oss til å ha et verktøy som føles nyttig for alle. Tilbakemeldingen fra de ansatte er forholdsvis unison; de ønsker mer oppfølging i etterkant, at et år mellom samtalene er for lenge. På spørsmål hva den enkelte kan bidra med inn i samtalen for å få bedre utbytte sier flere at de med fordel kan forberede seg mer før samtalen. Noen opplever at denne samtalen er en «happening» og opplever lite utbytte.

3. Målsetting på kort og lang sikt.

På kort sikt er målet at alle kjenner til hvordan utviklingssamtalen gjennomføres ved vår avdeling, at det er forutsigbart for både ansatt og leder.

På lang sikt er målet at utviklingssamtalen blir et viktig redskap for at medarbeidere kjenner målsetningen til avdeling og seksjon, og at leder og ansatt har en klar målsetning for videre arbeid for den enkelte, individuelle arbeidsmål og utviklingsmål, dette med tanke på avdelingens kompetansebehov, arbeidsoppgaver og HMS.

På både kort og lang sikt er en viktig målsetning at alle gleder seg til denne samtalen, og ser nytteverdien av den.

Forskning viser at MAS har en rekke positive virkninger – den har innvirkning på de ansattes trivsel og at MAS med lav kvalitet oftere fører til helseplager, angst og sykemelding.

(A.Mikkelsen)

4. Analyse knyttet til endringskaleidoskopet

For å gjennomføre dette forbedringstiltaket, har jeg brukt modellen «endringskaleidoskopet» for å synliggjøre de forskjellige punktene. (Se vedlegg)

Et tiltak som dette besluttet i avdelingens ledermøte hvor avdelingssjef og seksjonsledere utgjør ledergruppen. Da vi er enige om å gjennomføre denne endringen i utførelsen av medarbeidersamtalen, ønsker vi og raskt starte opp. Da arbeidet og beslutning skjer i samme ledergruppe kan vi raskt komme til en avgjørelse og tiltaket kan settes i gang. Etter at beslutning er tatt og tillitsvalgte er orientert kan seksjonslederne orientere ansattegruppen. Det er ingen flere involverte i denne endringen.

Da medarbeidersamtalen er noe som har vært utført i mange år, er det viktig å se på hva vi ønsker å bevare av tidligere praksis. Et tilfeldig utvalg av ansatte har svart på spørsmål rundt medarbeidersamtalen for å sikre bevaring av det som er bra. Det de ansatte her unisont trekker fram er viktigheten av å snakke om trivsel i arbeidshverdagen og muligheter for vekst og utvikling.

Seksjonslederne har begge vært gjennom en runde med medarbeidersamtaler i sin seksjon. De har gjort seg erfaringer med denne type samtale, men med å sette fokus på dette tiltaket kan man også se nærmere på hva en medarbeidersamtale skal være.

I en travel hverdag er det alltid snakk om riktig bruk av tid. Med å jobbe mer med å få til en målrettet medarbeidersamtale kan man tidligere fange opp signaler som igjen kan hindre eks sykemelding eller mistriivsel på jobb. Hvis den ansatte føler seg sett av både leder og sine kollegaer vet vi gjennom forskning at det er bra for både arbeidsmiljø og der igjen den enkeltes mestringfølelse og utvikling. En viktig gevinst av alt dette er å få høyere måloppnåelse og bedre pasientbehandling.

5. Fremdriftsplan

a) Interessentanalyse, vedlegg

b) Kommunikasjonsplan

Endringen av arbeidsmiljøtiltaket er kommunisert og forankret i ledergruppen. Når tiltaket er presentert vil det bli god mulighet for å komme med ytringer og evt forslag/endringer til innholdet og gjennomføringen. Etter det er det seksjonslederne som kommuniserer endringen videre slik at de øvrige ansatte blir informert om hva som er nytt og hva som forventes av den enkelte. Det er viktig å kommunisere hva som nå forhåpentligvis vil bli bedre enn tidligere.

c) Risikoanalyse

I utgangspunktet er det lav risiko med et slikt arbeidsmiljøtiltak. Milepælsplanen ivaretar oppfølging og evaluering av utviklingssamtalen.

d) kritiske suksessfaktorer

Hvis de ansatte ikke forbereder seg som forventet, og seksjonsledere ikke følger opp det som blir avtalt kan det føre til at medarbeidersamtalen ikke føles nyttig.

e) Milepælsplan

Molde behandlingssenter
Arbeidsmiljøtiltak

Milepæl	Tid	Ansvar
Oppgaven ferdigstilles	Medio november -15	BK
Presentasjon til ledergruppen med mulighet for kommentarer	26. november -15 Ledersamling	BK
Informasjon til tillitsvalgte	Desember -15	BK
Besluttet i ledermøte	Første ledermøte i desember	BK
Informasjon til ansatte	Seksjonsmøter i desember	HG/BØR
Iverksettes	2016	HG/BØR/BK

6. Sammendrag og konklusjon

«Medarbeidersamtale er ikke noe man har, men en måte å jobbe på» (A.Mikkelsen)

MAS er en viktig del av personalansvaret til en leder for å kunne ta sin medarbeider på alvor og utnytte potensialet som er der. Videre er det en viktig arena for å planlegge, motivere og organisere arbeidet for den enkelte på.

Tilbakemeldingene fra ansatte og ønsket fra ledergruppen underbygger behovet for å gjøre endringer på utviklingssamtalen som i dag gjennomføres årlig. Videre er MAS et virkemiddel for å lykkes med målarbeidet. Gjennom felles forståelse i vår avdeling om nytteverdien av MAS, kan vi bli enda tydeligere på våre mål. Kjennskap og måloppnåelse kommuniseres og er et viktig utgangspunkt for arbeids- og utviklingsmålene til hver enkelt ansatt.

Medarbeidersamtalen i vår avdeling skal gjennomføres årlig. Fra 2016 er det ønskelig at hver ansatt får sin personlige samtale med sin leder, for deretter å bli inndelt i grupper ca 6 mnd etterpå for å dele sine mål med kollegaer og for videre oppfølging og motivering. Det siste er et nytt tiltak vi tidligere ikke har prøvd, men vet at andre har hatt god erfaring med. Prosedyren for gruppesamtale er allerede skissert i eksisterende prosedyre.

Medarbeidersamtalen skal ikke være en arena for frustrasjon, det er heller ikke der ros skal gis en gang i året. Et viktig perspektiv i denne samtalen er bearbeiding av kjente forhold som kan gi læring og utvikling til både medarbeider og leder.

Problemstillingen som jeg har jobbet etter er som følger: Hvordan gjøre medarbeidersamtalen mer strategisk og hensiktsmessig for den ansatte og avdelingen.

«Medarbeidersamtalen er ikke noe man har, men en måte å jobbe på» (A. Mikkelsen)

Gjennom dette arbeidet, og med de skisserte endringer, tror jeg at medarbeidersamtalen i større grad vil bli et verktøy der ledere kan forankre målene det jobbes etter både individuelt og overordnet. Å jobbe mer strategisk før, under og etter denne samtalen kan bli fruktbart. Ut fra milepælsplanen skal vi etter et år evaluere dette tiltaket for å se om endringen i samtalen har ført til større kjennskap til mål, både avdelingens og den enkeltes. En del av evalueringen vil også bli en questback for å få ærlige tilbakemeldinger fra de ansatte om medarbeidersamtalen føles som noe mer enn en «happening» som skal skje hvert år for de vi må...