



## Verktøy til forberedelse og gjennomføring av medarbeidersamtalen

### ➤ Avtaler og lover

AML § 4.2:

”Den enkelte arbeidstaker har rettigheter rundt utforming av arbeidssituasjonen: Det gis mulighet for faglig og personlig utvikling [...] arbeidet organiseres og tilrettelegges under hensyn til den enkelte arbeidstakers arbeidsevne, kyndighet, alder og øvrige forutsetninger.”

### ➤ Målet med medarbeidersamtale

#### ✓ **Oppfølging og konklusjonene fra forrige medarbeidersamtale**

Hvis dere har hatt medarbeidersamtale 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 medarbeidersamtale.

#### ✓ **Arbeidsoppgaver**

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

#### ✓ **Arbeidsmiljø og samarbeid**

Arbeidsmiljø skal inngå som et tema i medarbeidersamtalen. 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?

#### ✓ **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.

#### ✓ **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.

#### ✓ **Planer og mål**

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

#### ✓ **Oppfølging av medarbeidersamtalen**

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.

➤ **Forberedelser til medarbeidersamtalen**

✓ **Sett av tid til samtalen**

Medarbeidersamtalen bør avtales i god tid og vare 1-2 timer. Leder har ansvar for innkalling til medarbeidersamtale. 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.

✓ **Leders forberedelse**

Som forberedelse til medarbeidersamtalen 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 du lagt merke til at medarbeideren har gjort som virkelig har vært konstruktive bidrag til organisasjonen? Hvorfor har dette vært viktige bidrag?
- Hva skulle du ønske at medarbeideren bestrebet seg på å gjøre mer av (eller annerledes)?
- Hvordan vil medarbeideren merke på deg at du 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?

➤ **Hva gjør jeg under medarbeidersamtalen?**

✓ **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 ønsker å bli bedømt og belønnet rettfærdig. Som leder viser du at du tar medarbeideren og medarbeidersamtalen 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.
- ✓ Medarbeidersamtalen 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 samtaleløp. 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..
  - ✓ Medarbeidersamtalen 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 medarbeidersamtalen?**
  - ✓ Dersom medarbeidersamtalen 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 som kan påvirke samtalen:**✓ **Samtale om lønn**

Lønn er et sentralt tema for mange og ønsket om å diskutere lønn kan være stort. Dere kan diskutere lønn i medarbeidersamtalen, men det anbefales ikke. Lønn tar lett fokuset 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 Gran kommune passerer 58 år, skal vedkommende ha en ”seniorsamtale”. Samtalen er en medarbeidersamtale med spesielt fokus på seniortilværelsen. Seniorsamtalen skal kartlegge den enkelte seniors ønsker og ambisjoner, framtidsutsikter og kompetanseutviklingsbehov, og danne grunnlag for planlegging av videre arbeidssituasjon.

*Når medarbeideren går fra medarbeidersamtalen 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.*

***Medarbeidersamtalen skal i følge Gran kommunes HMS- Hovedbok gjennomføres årlig***